



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

***Plano de Negócio para Implementação de uma
Fábrica de Blocos em MALANGE***

Sanção Chissa Manuel

Orientação: Maria Raquel Lucas

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização: *Economia e Gestão para Negócios*

Dissertação

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

***Plano de Negócio para Implementação de uma
Fábrica de Blocos em MALANGE***

Sanção Chissa Manuel

Orientação: Maria Raquel Lucas

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização: *Economia e Gestão para Negócios*

Dissertação

Évora, 2018

“E conhecereis a verdade, e a verdade vos libertará”.

Jesus Cristo (João 8:32)

Resumo

A criação de um novo negócio, para além de ser uma iniciativa empreendedora de realce, é ao mesmo tempo um contributo valioso para o crescimento económico e para a redução do desemprego.

O presente trabalho de projeto consiste na elaboração de um plano de negócios para a criação de uma fábrica de blocos de “concreto”. Este constitui uma abordagem estratégica para a empresa “Pedra de Esquina Construções”, LTD. atendendo ao ramo em que está inserida. A empresa pretende promover o negócio de uma forma interligada e complementar com as suas atuais atividades no domínio da construção civil e obras públicas.

Este conceito de negócio segue uma estratégia interna de diversificação das atividades da empresa com vista à sua sustentabilidade, aproveitando uma oportunidade de negócio que algumas empresas de construção civil enfrentam.

O plano de negócios apresentado revela que a construção da fábrica de blocos tem viabilidade económico-financeira para a Pedra de Esquina Construções, LTD., sendo interessante a sua implementação. Podemos, assim, inferir que estamos na presença de um projeto com elevado potencial de sucesso.

Palavras-chaves: Plano de negócios, fábrica de blocos, “concreto”, empreendedorismo.

Abstract

The creation of a new business beyond of being an entrepreneurial initiative to be highlighted is at the same time a valuable contribution to the economic growth and unemployment reduction.

This project consists in the elaboration of a business plan to create a “concrete” block factory. It represents a new strategic vision given the market segment in which the company operates. The “Pedra de Esquina Construções”, LTD. Company pretends to promote the business in an interconnected and complementary form with its activities in the field of civil construction and public works.

This business concept follows an internal strategy to diversify the company's activities in order to maintain its sustainability and taking advantage of business opportunities that some construction companies are facing.

The projected business plan shows that the construction of the block factory has economical and financial viability for the “Pedra de Esquina Construções”, LTD. The project implementation appears to be an interesting investment. Consequently we can infer that we are in the presence of a project with high potential of success.

Key-Words: Business plan, block factory, “concrete”, entrepreneurship.

Agradecimentos

À Deus, o que seria de mim sem a fé que eu tenho nele.

Aos meus pais pela educação e acompanhamento neste longo caminho da vida.

À minha esposa, Joicy Marcela da Costa Menezes Manuel pelo seu amor e carinho.

À Professora Doutora Maria Raquel Lucas pela paciência na orientação, incentivo e persistência que tornaram possível a conclusão deste trabalho de projeto.

Aos Sócios Gerentes da empresa “Pedra de Esquina Construções”, LTD., Sr. Presidente Cândido Candando Manuel José e Jorge Manuel Francisco, pela disponibilidade apresentada e pelo interesse na implementação deste projeto de trabalho.

Ao Pastor Domingos Zeca, meu pai na fé, pelo carinho e paciência como tem dirigido a Igreja do Senhor e em particular os jovens.

À todos, muito obrigado.

ÍNDICE

Índice de Figuras	11
Índice de Quadros	12
Índice de Gráficos.....	14
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	15
1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	18
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	19
1.3. Metodologia	21
1.4. Estrutura do Trabalho	21
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	23
2.1 Introdução	23
2.2 Estrutura do Plano de Negócios.....	24
2.2.1 Definição de Objectivos	25
2.2.2 Identificação do projecto.....	26
2.2.3 Avaliação da Exequibilidade	26
2.2.4 Avaliação e Decisão.....	27
2.2.5 Financiamento.....	32

2.2.6 Implementação.....	36
2.2.7 Funcionamento e Controlo	36
3. ANÁLISE DE ENVOLVENTE INTERNA	37
3.3 Localização e Exercício da Actividade	37
3.4 Caracterização da Pedra de Esquina Construções, LTD	37
3.4.1 Visão	38
3.4.2 Missão	38
3.4.3 Valores	38
3.4.4 Promotores do Projecto	39
3.4.5 Obras Realizadas	39
4. ANÁLISE DE ENVOLVENTE EXTERNA.....	40
4.3 Análise PEST	40
4.3.1 Tendências Políticas	41
4.3.2 Tendências Económicas.....	41
4.3.2.1 Dívida Pública	44
4.3.2.1 Quadro Fiscal de Angola	45
4.3.2.1 Produto Interno Bruto	46
4.3.2.1 Construção e Obras Públicas	47
4.3.2.2 Regime Cambial	47

4.3.3	Tendências Tecnológicas.....	48
4.3.4	Tendências Socioculturais	49
4.3.5	Resumo da Análise PEST	51
4.4	Análise de Porter: As 5 Forças	51
4.4.1	Análise da Concorrência Actual: Baixa	52
4.4.2	Concorrência Potencial: Baixa.....	52
4.4.3	Produtos/serviços Substitutos: Baixa	52
4.4.4	Poder dos Clientes: Baixo	52
4.4.5	Fornecedores: Médio	52
5.	PLANO DE NEGÓCIO.....	54
	Sumário Executivo	54
5.1	Análise SWOT	56
5.1.1	Pontos Fortes	56
5.1.2	Pontos Fracos	56
5.1.3	Ameaças	56
5.1.4	Oportunidades.....	57
5.2	Caracterização do Projecto	58
5.2.1	Objectivos do Projecto	58
5.2.2	Localização: A província de Malange - Geografia	58

5.2.3	População	58
5.2.4	Tipo de habitação	59
5.2.5	Vias de Comunicação	60
5.2.6	Modelo de Negócio e Tipo de Serviço a Prestar	62
5.2.7	Tipologia dos Blocos	62
5.2.8	Descrição do Processo Produtivo do Bloco de “Concreto”	63
5.2.9	Vantagens.....	65
5.2.10	Desvantagens	65
5.2.11	Como Angariar o Negócio	66
5.2.12	Processo Operativo	66
5.2.13	Condições Logísticas do Projecto	66
5.2.14	Recursos Humanos e Estrutura Organizacional	68
5.2.14.1	Política de Recrutamento	69
5.2.14.2	Regime de Contratação e Remuneração.....	69
5.2.14.3	Organigrama.....	70
5.3	Plano de Marketing.....	71
5.4	Estudos Financeiros.....	72
5.4.1	Pressupostos do Projecto.....	72
5.4.2	Volume de Negócio	73

5.4.3	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	73
5.4.4	Fornecimentos e Serviços Externos	74
5.4.5	Gastos com Pessoal	76
5.4.6	Investimento em Fundo de Maneio.....	79
5.4.7	Investimento	79
5.4.8	Fontes de Financiamento	81
5.4.9	Plano de Financiamento.....	82
5.4.10	Demonstração de Resultados Previsionais	83
5.4.11	Balanço previsional	84
5.4.12	<i>Cash-flow</i> Operacionais.....	86
5.4.13	Principais Indicadores	86
5.4.14	Avaliação do Projecto	87
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
6.1	Conclusões	89
6.2	Limitações	91
6.3	Sugestões para Estudos Futuros	91
	BIBLIOGRAFIA	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Províncias de Angola	16
Figura 2 Fluxograma das Fases do Plano de Negócios.....	25
Figura 3 Relação entre a TIR e o VAL	31
Figura 4 Modelo de Análise PEST.....	40
Figura 5 Molde e Martelo para a Fabricação de Blocos.....	48
Figura 6 Circuito de Fornecedores da Empresa.....	53
Figura 7 Projecto de Reabilitação do Troço Cacuso - Calandula	61
Figura 8 Estrutura Organizacional do Projecto	71

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Obras Realizadas pela PEC, LTD.....	39
Quadro 2 Dívida Pública em Angola	45
Quadro 3 Quadro Fiscal de Angola	45
Quadro 4 Produto Interno Bruto	46
Quadro 5 Macroeconomia do Sector da Construção.....	47
Quadro 6 Resumo da análise PEST	51
Quadro 7 Quadro Resumo da Análise SWOT	57
Quadro 8 Número de Municípios, Comunas e Localidades de Malanje	59
Quadro 9 Dimensões do Bloco	62
Quadro 10 Distribuição das Zonas da Empresa.....	66
Quadro 11 Distribuição da Zona Administrativa	68
Quadro 12 Regime de Contratações e Remunerações	70
Quadro 13 Vendas (valores em Kz)	73
Quadro 14 CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (valores em Kz).....	74
Quadro 15 Fornecimento e Serviços Externos	75
Quadro 16 Pessoal	76
Quadro 17 Remuneração Base Mensal.....	77
Quadro 18 Remuneração Base Anual	77
Quadro 19 Outros Gastos	78
Quadro 20 Resumo.....	78
Quadro 21 Mapa de Investimento em Fundo de Maneio	79
Quadro 22 Mapa de Investimento.....	80
Quadro 23 Amortizações.....	80
Quadro 24 Mapa de Financiamento	81
Quadro 25 Plano de Financiamento.....	82
Quadro 26 Orçamento Financeiro	83
Quadro 27 Demonstração de Resultados Previsionais	84
Quadro 28 Balanço Previsional.....	85
Quadro 29 Mapa do Cash-Flow	86
Quadro 30 Indicadores Económico-Financeiro (Valores em Kz)	86
Quadro 31 Análise de Viabilidade Económico-Financeira	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Agregados Familiares, segundo o Tipo de Habitação.....	59
--	----

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

- BBVA** - Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
- BNA** – Banco Nacional de Angola
- GEM** - Global Entrepreneurship Monitor
- IAPMEI** - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- IBEP** - Inquérito Integrado sobre o Bem-Estar da População
- INE** – Instituto Nacional de Estatística
- OGE** – Orçamento Geral do Estado
- PEC** – Pedra de Esquina Construções
- PEST** - Política, Económica, Social e Tecnológica
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PNUD** - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- SCR** - Sociedades de Capital de Risco
- SEBRAE** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SWOT** - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)
- TEA** - Taxa de Atividade Empreendedora
- TIR** – Taxa Interna de Retorno
- UCAN** – Universidade Católica de Angola
- VAL** – Valor Actual Líquid

1. INTRODUÇÃO

Angola está situada na parte ocidental da África, concretamente na zona Austral. O seu território corresponde a uma costa marítima de 1.650 km de norte a sul, banhada pelo Oceano Atlântico e a 4.837km de território fronteiriço, na sua plataforma continental. Tem 1.246.700 km² de superfície.

Angola tem uma fronteira extensa a Norte e Nordeste, com a República Democrática do Congo, com a Zâmbia a Sudeste e com a Namíbia a Sul. O território de Angola pode ser dividido em 6 áreas geomorfológicas: área costeira, cadeia de montanhas marginal, o velho planalto, a bacia do Zaire, a bacia do Zambeze e do Cubango. Está dividida em 18 províncias como mostra o Figura 1.

Figura 1 Províncias de Angola



Angola apresenta uma característica importante pelo facto de 53% da população estar localizada em grandes centros urbanos, e que se estima que venha a continuar a acentuar-se. É um país que tem uma população de 16 milhões de pessoas, com a particularidade de ser uma população muito jovem.

Esta particularidade está em muito relacionada com elevado nível de empreendedorismo do país.

As economias com baixo Produto Interno Bruto per capita, tendem a ter taxas de atividade empreendedora altas, com uma proporção relativamente alta do empreendedorismo motivado pela necessidade. Economias com alto rendimento também são caracterizadas por uma maior disponibilidade de recursos e mercados mais ricos, o que parece estimular um aumento no empreendedorismo motivado pela oportunidade.

Segundo os dados do Global Entrepreneurship Monitor-GEM de 2012, os angolanos têm uma elevada taxa de intenção de empreendedorismo resultante de uma perceção muito alta sobre a presença de boas oportunidades para iniciar negócios. Acreditam que têm as habilidades e conhecimentos necessários para começar empresas e apresentam uma baixa taxa de receio de falharem. Em 2008, a necessidade era o fator que motivava cerca de metade da atividade empreendedora em Angola (constituía 47% da Taxa de Atividade Empreendedora - TEA). Adicionalmente, 25% dos adultos angolanos estavam envolvidos numa atividade empreendedora motivados pela oportunidade de aumentar o seu rendimento (Global Entrepreneurship Monitor-GEM, 2008). Em 2012, as motivações da atividade empreendedora foram alteradas, passando a oportunidade de aumentar o rendimento do empreendedor a ter maior peso (38% da Taxa de Atividade Empreendedora - TEA) e a necessidade a ser um fator com menor peso.

As atitudes positivas sobre o empreendedorismo numa economia podem indicar as tendências para as pessoas se envolverem numa atividade.

Estas atitudes podem influenciar a extensão com que a sociedade presta apoio financeiro e cultural, e incentiva potenciais “*stakeholders*” a apoiarem os esforços dos empresários.

Atualmente um dos objetivos das empresas ao criarem um negócio, é “inovar para transcender, pois esta é uma técnica onde as empresas devem aplicar o

máximo de esforço para integrá-las nos seus processos internos. É ponto assente de que o impacto que os ciclos de inovação têm ao nível de receita e no valor das empresas supera, consideravelmente, a influência de qualquer variável” Jesus (2009).

A elaboração de um plano de negócios é o ponto de partida para o desenvolvimento da atividade económica uma vez que este estabelece as linhas de orientação do negócio ao seu promotor, permitindo, assim, prever as situações através dos cenários nele apresentados.

Para Finch (2010), um plano deve explicar a forma como as capacidades operacionais, técnicas, financeiras, marketing e recursos humanos (ou quaisquer outras que se apliquem às suas circunstâncias) são utilizadas.

Em suma, a estruturação de um projeto assenta, desde o seu início até à sua fase final, num plano de negócio devidamente elaborado e que constitui um instrumento útil para a gestão da organização ou empresa para qual foi criado. De outra forma, este seria apenas um documento para obtenção de financiamento junto das instituições financeiras ou outras similares

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O primeiro passo dos promotores do projeto, antes da decisão de apostar na implementação do projeto de uma fábrica de produção de blocos de “concreto”, foi analisar atentamente o estado atual do mercado habitacional em Angola. Segundo o primeiro relatório do Inquérito Integrado sobre o Bem-Estar da População (IBEP, 2011), a nível nacional, 88% dos agregados familiares vivem em habitações inadequadas, sendo a proporção menor nas áreas urbanas (79%) comparativamente às rurais, onde é praticamente universal a percentagem de agregados familiares a viver em habitações inadequadas (99%). Estima-se que 42,5% dos agregados familiares vivam em situação de sobrelotação, revelando um evidente défice habitacional no país, que se agrava face ao rápido crescimento da população urbana. Calcula-se que mais de metade da população esteja concentrada nas zonas urbanas (54,8%), particularmente em volta das grandes cidades das províncias de Luanda, Benguela, Huíla, Huambo e Kuanza Sul. Por outro lado, segundo o Relatório e

Contas do Banco Nacional de Angola (2010), os setores da Construção, dos Serviços Mercantis e da Indústria Transformadora, que nos últimos anos têm aumentado a sua quota na composição do PIB, terão sido os motores do crescimento com taxas de 16,1%, 10,9% e 10,7%, respetivamente.

A guerra que assolou o país, destruiu o património público e individual dos cidadãos, o que levou o governo de Angola a traçar um programa de fomento habitacional no âmbito do direito universal à habitação, consagrado no artigo 25º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, das Nações Unidas, igualmente subjacente no artigo 2º da Lei Constitucional Angolana.

Tal programa, permitiu a concessão de lotes de terrenos e moradias semiacabadas aos cidadãos em várias províncias do país. Contudo, a falta de matéria-prima para execução das obras, principalmente na província de Malange, ainda é gritante o que leva a que a população de Cacuso percorra grandes distâncias (Km) a procura desta matéria-prima principal – o bloco de “concreto”.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

O conhecimento do negócio é um dos fatores determinantes para o seu sucesso, a falta de um plano de negócio não permite as empresas ou empreendedores avaliarem com precisão a rentabilidade do seu negócio. Segundo o estudo sobre empreendedorismo em Angola publicado no Global Entrepreneurship Monitor (2008), as razões para a interrupção de um negócio são variadas e a saída de um negócio não significa forçosamente que este não teve sucesso. São apontadas como razões para o abandono de um negócio: 1) uma oportunidade de venda, 2) problemas na obtenção de financiamento, 3) razões pessoais tais como doença, perda de um membro da família ou parceiro de negócios, ou divórcio; e 4) outras razões, incluindo outras oportunidades de negócio, saída do negócio já planeada, reforma ou um imprevisto.

Dos fatores que concorrem para a interrupção de um negócio acima enumerados, alguns, como a oportunidade de venda, a rentabilidade e as fontes de financiamento, podem ser analisados através de um plano de negócio. Sendo

este, na maioria das vezes, relegado para um segundo plano, conduzindo assim a uma situação de falência empresarial.

O problema em estudo no presente trabalho de projeto relaciona-se com a dificuldade dos empresários e empreendedores estruturarem as suas ideias e planos num plano de negócios, privando-se assim de instrumentos essenciais para a gestão do seu negócio, como sejam orçamentos, programas de vendas e mapas de custos inerentes a sua atividade, bem como outros indicadores que nos permitem avaliar a viabilidade do projeto.

Elaborar um plano de negócio leva a que o empreendedor desenvolva uma certa disciplina financeira em função das metas traçadas no plano. Forçando-o a prosseguir e a implementar o que está previsto, com risco de insucesso da sua atividade quando não cumpre com o estabelecido.

1.2.1 Objectivos específicos

O objetivo deste trabalho consiste em elaborar um plano de negócios para a criação de uma fábrica de blocos para a empresa Pedra de Esquina Construções, LTD. (PEC, LTD.). Este projeto irá dotar a sociedade de materiais que possibilitem a construção de moradias, com vista a elevar o bem-estar das populações e, simultaneamente, reduzir os custos de transação envolvidos com a compra de blocos de concreto na capital do país e nas localidades distantes do município de Cacuso.

O serviço tem um valor social único uma vez que a necessidade de habitação no país ainda é gritante e a disponibilidade deste tipo de material na província é bastante limitada pois só existe uma única empresa. Em simultâneo, a implantação do projeto conduzirá à criação de mais postos de trabalho, diretos e indiretos, para as populações.

Assim, ao nível do plano da reconstrução Nacional, pretende-se ser parceiros do Estado na construção de fogos habitacionais que atendam as necessidades sociais.

Os aspetos enunciados permitem-nos antever favoravelmente sobre o sucesso desta abordagem e naturalmente sobre a viabilidade da concretização e implementação do projeto.

1.3. Metodologia

Em termos metodológicos este trabalho baseou-se unicamente em dados secundários. Realizou-se uma revisão da literatura sobre plano de negócios, principalmente no que tange a área de fabricação de blocos de concreto.

Recolheu-se também dados que permitiram uma caracterização do sector da construção civil em Angola e no local de implantação do projecto, neste caso, na província de Malange.

Algumas entrevistas directas foram feitas para se perceber o ambiente económico e o estado do mercado reactivamente ao produto e toda envolvente.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de projeto, através da consulta bibliográfica e de toda informação relevante, evidencia o atual estado da arte e a importância das técnicas e metodologias utilizadas para a sua execução, especialmente nas matérias a este relacionadas. Assim sendo, este projeto trabalho está estruturado da seguinte forma:

No **Capítulo 1** apresentamos uma breve introdução e uma panorâmica geral de Angola e da atividade empreendedora para compreendermos a sua situação atual. Uma vez que é através do desenvolvimento de atividades empreendedoras que surgem os planos de negócios. Neste capítulo é ainda apresentado o objetivo principal do trabalho que é a elaboração de um plano de negócios para a criação de uma unidade fabril de fabricação de blocos, assim como as razões da aposta neste ramo de negócio.

No capítulo seguinte, **Capítulo 2**, faz-se a Revisão Bibliográfica no âmbito das fases de elaboração do plano de negócios desde a definição de objetivos, sua avaliação e decisão e formas de financiamento até à implementação e controlo.

O **Capítulo 3** é dedicado à análise da envolvente interna e explora-se a conceptualização do projeto. É descrita a atividade da empresa, sua missão, visão, obras realizadas e o que a caracteriza enquanto empresa inserida no mercado. Os recursos humanos disponíveis, a estrutura organizacional e a obras já realizadas são apresentados.

Seguidamente, no **Capítulo 4**, apresenta-se a análise da envolvente externa. Inicia-se com a análise PEST, examinando as componentes política/legal, sociocultural, económica e tecnológica do projeto. Segue-se a análise das 5 forças de Porter nas seguintes vertentes: análise da concorrência, identificação física da concorrência, concorrência potencial, produtos/serviços substitutos, poder dos clientes e fornecedores.

O **Capítulo 5** focaliza-se na análise SWOT, evidenciando os pontos fortes, pontos fracos identificados na análise da envolvente interna, e as ameaças e oportunidades identificados na análise da envolvente externa. Segue-se a descrição do plano de marketing da empresa para projeto.

O **Capítulo 6** é dedicado à descrição detalhada, em termos técnicos, do projeto de fabrico de blocos de “concreto”. É também apresentado o modo de distribuição do produto.

No **Capítulo 7** faz-se o estudo económico-financeiro, começando pelos pressupostos do projeto, seguem-se alguns quadros contabilísticos como o balanço e a demonstração de resultados e por fim apresentam-se os indicadores financeiros que nos permitem avaliar a viabilidade do projeto.

Finalmente, no **Capítulo 8** apresenta-se a conclusão geral do plano de negócio para implementação da fábrica de blocos de “concreto” na província de Malange.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Introdução

A implementação de um negócio (investimento) requer uma ponderação realista de toda a envolvente externa, assim como dos vários recursos necessários de modo a gerar rendimento suficiente com o intuito de maximizar a riqueza do promotor (Barros, 2000). O trabalho de projeto deve apresentar de forma clara a metodologia e técnicas utilizadas durante a fase da sua elaboração. Principalmente as mais relevantes e capazes de influenciarem as decisões dos seus usuários.

Um bom Plano de Negócios constitui a base para estruturação de um negócio de sucesso. Segundo Dornelas (2000), permite identificar o risco, os pontos fortes e fracos em relação à concorrência, possibilita conhecer o mercado e definir possíveis estratégias de mercado. O Plano de Negócios também possibilita a análise do desempenho financeiro, avalia o investimento e o retorno do capital investido. Deste modo, o Plano de Negócios é fundamentalmente uma reflexão profunda da ideia e, posteriormente, a validação desta, podendo constituir um instrumento de negociação junto de terceiros para a obtenção do capital necessário para o investimento.

Segundo o manual do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação¹ - (IAPMEI, 2010), o Plano de Negócio deve ser um plano que se foque nas linhas essenciais do projeto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão. Este projeto constitui um investimento estratégico para a zona de implementação do projeto e para a empresa que o implementa, uma vez que a perspetiva principal é fornecer para a província de Malange blocos de elevada qualidade e resistência a um preço razoável.

A análise do mercado e da empresa permite averiguar a hipótese de parte da produção da fábrica não se destinar apenas fornecer blocos o mercado, mas

¹ <http://www.iapmei.pt>

também para a própria empresa, dado que uma das atividades da PEC, LTD. é a construção de obras públicas e privadas.

A fundamentação deste conceito estratégico, passa pela análise do setor da construção civil e pela elaboração de um plano estratégico onde iremos demonstrar a especificidade da atividade da empresa e o grau de utilização dos blocos em relação ao consumo do mercado a que igualmente se destina o investimento.

Na versão do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas² (SEBRAE) do Brasil, o plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

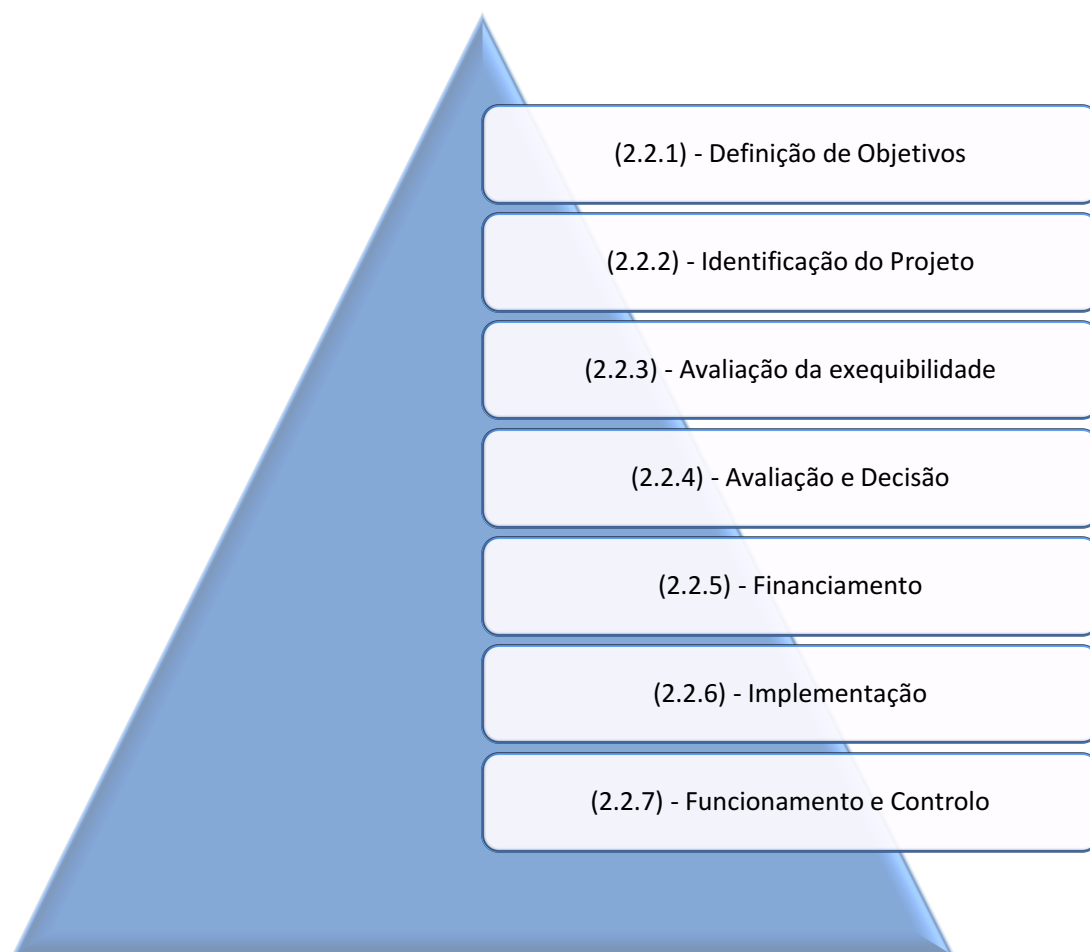
2.2 Estrutura do Plano de Negócios

Apesar de não existir uma estrutura rígida para a sua elaboração, o IAPMEI (2010) aconselha que este deve conter as seguintes rubricas: sumário executivo, histórico dos pormenores (no caso da empresa já existir, incluindo também o seu histórico), mercado, posicionamento e ideia, estratégia, projeções financeiras e investimento necessário.

A definição da estrutura do plano de negócios constitui o ponto de partida para a sua elaboração. É necessário conhecer as várias tarefas a serem desenvolvidas para a sua implementação e ordená-las sequencialmente por forma a facilitar o seu entendimento. A Figura 2 mostra um fluxograma das fases de um plano de negócios.

² www.sebraemg.com.br (acedido em 19/07/2012)

Figura 2 Fluxograma das Fases do Plano de Negócios



Fonte: Adaptado de Manual de Análise Custo Benefícios – FEDER – ISPA – UE (2003)

2.2.1 Definição de Objectivos

A definição dos objetivos constitui uma das fases iniciais para a elaboração do plano de negócio. É importante que os objetivos do plano de negócios sejam concretos e devidamente mensuráveis, incluindo assim ações específicas e atividades a desenvolver antes e durante a sua implementação. Cada uma das atividades devem possuir uma data limite de execução por forma a permitir um acompanhamento conveniente.

Um plano de negócios é uma declaração formal que identifica os objetivos do negócio, as razões pelas quais se acredita serem viáveis as estratégias a implementar para alcançar esses objetivos. Este plano deve ser completo, claro,

objetivo, compreensível e, ao mesmo tempo, apresentar uma forma organizada de documentação.

A responsabilização e a delegação de tarefas ao pessoal, irá permitir que os objetivos do plano de negócio sejam alcançados nos prazos definidos. Neste ponto é fundamental também que os objetivos sejam apresentados em planos e orçamentos detalhados.

2.2.2 Identificação do projecto

O projeto deve ser claramente definido como uma unidade de análise independente. Concretamente, as atividades previstas no projeto devem tender para um objetivo único e integrar um conjunto coerente e coordenado de ações e de funções.

Antes da elaboração do Plano de Negócios em si, impõe-se proceder a todo um trabalho de análise de conjuntura, visando a formalização de ideias concretas acerca de quais são os projetos prioritários ao desenvolvimento do país ou região em que se enquadra o projeto. Para tal é necessário conhecer a política global de desenvolvimento central e regional do país, fazer um diagnóstico da evolução recente por sectores de atividade e conhecer quais as necessidades a satisfazer (Cebola, 2000).

2.2.3 Avaliação da Exequibilidade

Um projeto não é mais do que um conjunto organizado e sistematizado de ações a desenvolver para alcançar os objetivos definidos, dentro de um orçamento e um limite temporal pré-determinados. A elaboração do projeto irá permitir a definição dos aspetos operacionais do desenvolvimento da estratégia e permitir a confirmação da existência de condições para que o investidor aplique os recursos próprios e mobilize os recursos alheios que sejam necessários. O projeto será construído sobre um vasto número de pequenas decisões, que necessitam ser ponderadas e avaliadas, de modo a que o todo seja coerentemente estabelecido. A título de exemplo, referem-se nos pontos seguintes alguns domínios nos quais a avaliação prévia da exequibilidade do projeto deve ser aferida:

- Exequibilidade legal;
- Exequibilidade técnica;
- Exequibilidade operacional;
- Exequibilidade organizacional;
- Exequibilidade do calendário;
- Exequibilidade do mercado;

Genericamente, os estudos de exequibilidade pretendem aferir se estão asseguradas as condições necessárias para a realização do projeto e o bom funcionamento da empresa, identificando os recursos a mobilizar para assegurar essas condições e quantificando os gastos associados às opções disponíveis para a solução dos problemas identificados (Cebola, 2011).

2.2.4 Avaliação e Decisão

Tendo em conta o planeamento estratégico estipulado, é efetuado um estudo económico-financeiro são elaborados um conjunto de mapas que permitem analisar a viabilidade económico e financeira do projeto. Assim, após a elaboração dos mapas financeiros previsionais de um investimento, e de serem aferidos os respetivos fluxos financeiros, o passo seguinte consiste na análise da sua viabilidade (a avaliação). Para Dornelas (2000), os principais mapas a apresentar são o Balanço, a Demonstração de Resultados e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, pois através deles é possível estimar o retorno financeiro do investimento. Barros (2002) evidencia o Ponto Crítico das Vendas, o Tempo de Recuperação do Capital (*Payback*), o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR). Esta análise baseia-se no desconto dos *cash-flows* estimados. O objetivo, já enunciado em capítulos anteriores, é o de apreciar em que medida o *cash flow* decorrente da exploração do investimento compensa o *cash-flow* necessário à sua implementação. Segundo Araújo (2003), *cash-flow* é o conjunto de *inflows* (recebimentos) e dos *outflows* (pagamentos) associados ao investimento.

Relativamente à Demonstração de Resultados, esta evidencia a formação dos resultados (lucro ou prejuízo) num determinado período, normalmente um ano, permitindo projetar no tempo quais os rendimentos que se preveem obter e

quais os gastos necessários (Neves, 2004). O Balanço é um mapa que permite estimar o valor e composição do património, ou seja é possível analisar os bens, direitos e obrigações de uma entidade num determinado momento (Martins, 2004). No plano de negócios permite analisar, de forma previsional, a evolução do património após desenvolver a sua atividade anual. Assim, após a recolha da informação necessária, nomeadamente os orçamentos fundamentais para desenvolver a atividade, elaboraram-se a Demonstração de Resultados e o Balanço previsional para um período de 5 anos. A aceitação ou a não-aceitação de projetos de investimento assenta na análise de vários critérios de avaliação e decisão, nomeadamente, o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), o Tempo de Recuperação do Capital (*Payback*), entre outros, que são medidas de rentabilidade associadas ao cash-flow.

a. Valor Atual Líquido

O Valor Atual Líquido (VAL) traduz no momento presente os fundos (meios libertos líquidos) gerados pelo projeto, uma vez renumerado e reembolsado o capital investido. Em termos práticos, o VAL de um projeto corresponde ao somatório dos meios-libertos ou *cash-flows* atualizados, deduzidos do investimento realizado (Saías, 2006). A atualização deve-se ao valor temporal do dinheiro que significa que um determinado montante de dinheiro recebido no futuro vale menos que esse mesmo montante recebido hoje (Zunido e Magalhães, 2006). O critério do VAL define-se algebricamente por:

Equação 1.

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} + \frac{VR}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

CF_t = Cash-flow das fases de investimento ou exploração (no período t);

i = Taxa de atualização;

t = Período (corresponde ao tempo);

n = Número de anos de vida do projeto (horizonte de análise);

VR = Valor residual do investimento (no período); e

I_t = Cash-flow do investimento (do período t).

A utilização deste critério pressupõe que é conhecida a taxa de atualização

(i)

apropriada. A taxa de atualização deve ter em conta o custo de oportunidade de investir num determinado projeto, o custo das fontes de financiamento, a remuneração dos investidores e, inclusivamente a cotação da empresa em bolsa (Silva e Queirós, 2010). Normalmente é utilizada uma considerada como mínima para remunerar o capital investido da mesma forma que um título da dívida pública o faria, adicionada de um prémio de risco e de uma remuneração da atividade do empresário. De acordo com o IAPMEI (2010), esta taxa deve aproximar-se da soma do rendimento real (isto é, a remuneração desejada) e o prémio de risco anual (relacionada com a taxa de evolução económica), podendo ser ainda considerada a inflação. Este critério pressupõe que a taxa de atualização permanece constante ao longo do período de análise e os fundos (meios-libertos) gerados pelo projeto, vão sendo investidos à mesma taxa (Soares, 2007).

A utilização do VAL conduz a uma das seguintes situações:

- i. $VAL > 0 \Rightarrow$ O projeto tem interesse, pois proporciona a integral recuperação dos capitais a investir, a cobertura do risco associado ao projeto e ainda a criação de excedentes monetários, sendo o projeto tanto mais interessante quanto mais elevado for o seu valor;
- ii. $VAL = 0 \Rightarrow$ O projeto continua a ter interesse, embora nesta situação, aconselha-se realizar uma nova análise ao nível da taxa de atualização, sobretudo o prémio de risco, porque um erro de apenas 1% pode originar graves consequências futuras;
- iii. $VAL < 0 \Rightarrow$ O projeto não tem interesse, porque não remunera adequadamente os capitais a investir.

O critério VAL é, portanto, um critério que, dado o valor do dinheiro no tempo, valoriza os *cash-flows* atuais mais do que os *cash-flows* futuros, e admite como hipótese implícita que os *cash-flows* gerados pelo projeto são reinvestidos à taxa de atualização do projeto. Na seleção entre vários projetos, e em particular, entre projetos mutuamente exclusivos, a escolha deverá incidir no critério VAL (Brealey, 1988).

Este critério, embora seja favorecido por todos os manuais de avaliação de projetos, pela sua coerência, simplicidade de cálculo (uma vez conhecida a taxa de atualização apropriada) e consistência no contexto da seleção de projetos, possui alguns inconvenientes, tais como a sensibilidade face à taxa atualização, e o facto de não ter em consideração a solvabilidade do projeto (Barros, 2000).

b. Taxa Interna de Rentabilidade

A taxa interna de rentabilidade de um projeto de investimento é, por definição, a taxa de atualização que anula o valor atual líquido. Pode dizer-se que a TIR é a taxa mais elevada a que o investidor pode contrair um empréstimo para financiar um investimento, sem perder dinheiro (Zunido e Magalhães, 2006). A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) ou “*Internal Rate of Return*” representa a taxa máxima de rentabilidade do projeto, ou seja, é a taxa de atualização que no final do período de vida do projeto iguala o VAL a zero, i.e. a TIR é a taxa de atualização em o *cash-flow* de exploração iguala o *cash-flow* de investimento. O critério TIR define-se algebricamente por:

Equação 2.

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -\frac{VR}{(1+i)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}$$

Onde:

CF_t = *Cash-flow* de exploração (no período t);

i = Taxa de atualização - TIR;

t = Período (corresponde ao tempo);

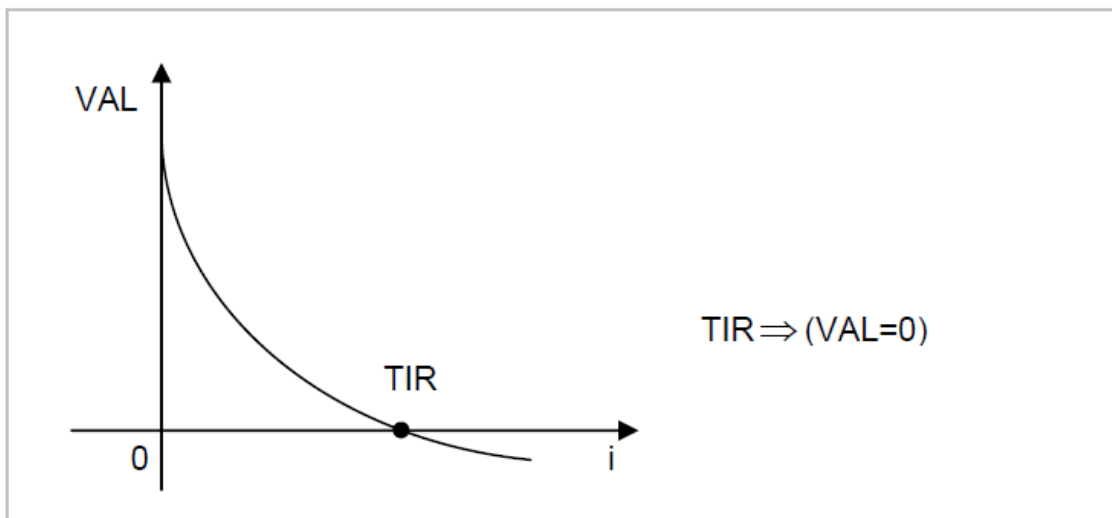
n = Número de anos de vida do projeto (horizonte de análise);

VR = Valor residual do investimento (no período); e

I_t = *Cash-flow* do investimento (do período t).

A Figura 3 mostra a relação entre a TIR e o VAL.

Figura 3 Relação entre a TIR e o VAL



Fonte: Brealey (1988)

O critério de decisão TIR consiste na implementação do projeto sempre que este indicador seja superior à taxa de juro de referência (taxa de rendibilidade mínima exigida pelo investidor), sendo que um projeto é tanto mais interessante quanto mais elevada for a TIR. Este critério, enquanto indicador de decisão exige sempre uma taxa de juro de referência, sendo a rendibilidade do projeto medida quer pela diferença (TIR – Taxa de referência) quer pela taxa média [(TIR – Taxa de Referência)/ Taxa de Referência].

Quando a taxa de referência, isto é, a taxa de atualização utilizada no critério anterior, é igual ou inferior à TIR, o projeto é válido pois consegue gerar uma taxa de rendibilidade superior ao Custo de Oportunidade do Capital investido (COC), i.e., o rendimento perdido na alternativa mais rentável ao investimento aplicado no projeto. Segundo Barros (2000), as taxas de juro dos títulos de tesouro e as taxas de juro de operações passivas são em geral as taxas de referência utilizadas, por constituírem taxas de juro sem risco existentes na economia, podendo os capitais serem investidos a essa taxa e constituindo por isso uma taxa de referência natural.

c. Período de Recuperação do Investimento

O Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou *Payback Period*, determina o período tempo que o projeto leva a recuperar o capital investido, ou seja, calcula o tempo necessário para que as receitas geradas e acumuladas recuperem as despesas em investimento realizadas e acumuladas durante o período de vida do projeto (Brealey, 1988).

O Período de Recuperação é um critério de avaliação de projetos que atende apenas a período de tempo que o projeto leva a recuperar o capital investido. Qualquer Plano de Negócios possui de início um período de despesas (em investimento) a que se segue um período de receitas líquidas (líquidas dos custos de exercício). Ao período de tempo necessário para as receitas recuperarem a despesa em investimento dá-se o nome de período de recuperação de capital (Barros, 2000).

2.2.5 Financiamento

Depois de concebido o plano de negócios, é necessário angariar os financiamentos para implementação do projeto, podendo ser por capital próprio ou capital alheio ou de terceiros.

O financiamento por capitais alheios é um importante elemento da estrutura financeira dos projetos de investimento, pois nem sempre os capitais próprios reunidos são suficientes, como também não podemos esquecer que o recurso a capitais alheios permite a "alavancagem" dos capitais próprios, i.e., aumenta o seu risco mas também o seu retorno potencial (Cassar, 2004).

Em função da exigibilidade do respetivo pagamento, o financiamento subdivide-se em financiamento de curto prazo e financiamento de médio/longo prazo, a saber:

a. Financiamento de Curto Prazo

As fontes de financiamento de curto prazo mais comuns, são:

- Crédito Bancário de Curto Prazo

O crédito bancário é uma operação através da qual uma instituição bancária coloca à disposição do seu cliente um determinado montante por ele solicitado comprometendo-se, este último, a liquidá-lo em datas previamente fixadas e acrescido dos respetivos juros. Esta forma de financiamento poderá assumir duas formas distintas: crédito bancário direto e crédito bancário indireto. Na primeira forma, a tradicional, o banco coloca os fundos à disposição das empresas, é o caso da abertura de crédito, desconto de letras e livranças, empréstimos bancários, contas correntes caucionadas, entre outros, na segunda forma os fundos são garantidos, sendo executados apenas quando a empresa não verifique determinada condição, é o caso das garantias bancárias.

- Empréstimos em Conta Corrente

São operações de crédito pelas quais a entidade financiadora coloca ao dispor do seu cliente um determinado *plafond* de crédito contratado, que este pode utilizar até ao seu limite, podendo repor, quando entender, partes de capital de forma a reduzir o montante do seu débito. A taxa de juro deste tipo de operações é preestabelecida, dependendo da avaliação do risco que a entidade financiadora fizer ao seu cliente, sendo os juros liquidados de acordo com o volume de crédito utilizado. Esta forma de financiamento possui a vantagem de permitir a utilização do crédito em função das necessidades da tesouraria.

- Descoberto Bancário

Os descobertos bancários constituem *plafonds* de crédito que as entidades bancárias autorizam que as empresas movimentem, quase sempre por períodos muito curtos de tempo, para suprir dificuldades momentâneas de tesouraria. São normalmente concedidos a empresas que oferecem garantias de um determinado nível de saldo médio e com caráter transitório. Esta forma de crédito está diretamente associada à conta de depósitos à ordem, sobre a qual são feitos os movimentos de crédito. A conta fica autorizada a ter saldos negativos até ao montante fixado (*plafond* de crédito).

- Crédito por Assinatura

Nestes casos o banco assume o cumprimento de uma obrigação, condicionado ao não cumprimento de outra assumida pela empresa. Se a empresa assumir a sua responsabilidade a instituição bancária fica isenta da qualquer obrigação. Esta operação é remunerada através da cobrança de uma comissão de garantia (por exemplo garantias bancárias, aval bancário e fiança).

- **Crédito Documentário**

Este instrumento é utilizado em operações de importação e exportação. As empresas, compradoras e vendedoras recorrem a instituições financeiras a título de intermediários que garantem a colocação das importâncias devidas à disposição dos beneficiários das mesmas. A principal vantagem é o fato de a empresa vendedora garantir por esta via o recebimento atempado do montante da venda.

- **Factoring**

O *factoring* permite assegurar o financiamento corrente da empresa através da tomada dos seus créditos sobre terceiros, evitando assim o recurso ao crédito de tesouraria. A entidade de *factoring* ou intermediário financeiro (*factor*) adquire os créditos de curto prazo que os fornecedores (aderentes) concedem aos seus clientes (devedores) e que advém da venda de produtos ou da prestação de serviços.

Na data de vencimento das faturas, os devedores liquidarão, à empresa de *factoring*, os valores em dívida. A empresa aderente poderá utilizar, antecipadamente, parte dos créditos cedidos à empresa de *factoring*, normalmente até a um máximo de 80% do valor global dos créditos cedidos, podendo assim encurtar o seu prazo de cobrança e, no limite, converter faturas em vendas a dinheiro.

b. Financiamento de Médio/Longo Prazo

As empresas devem recorrer a financiamentos de médio/longo prazo na aquisição de edifícios, instalações, equipamentos e bens duradouros, quando o recurso a capitais próprios não é possível ou não é suficiente. As fontes de financiamento de médio/longo prazo mais comuns, são:

- a) **Recurso a Capitais Próprios**

Constitui a forma menos cara da empresa se financiar e, simultaneamente, uma forma de garantir a manutenção da sua atividade e deste modo assegurar o seu crescimento. Esta forma de financiamento inclui o autofinanciamento (meios financeiros obtidos e retidos na empresa), alienação de ativos não afetos à exploração, ou não considerados indispensáveis ao normal funcionamento da sua atividade e o reforço da estrutura de capitais próprios, tais como, aumentos de capital e prestações suplementares de capital.

b) Empréstimos Bancários de Médio e Longo Prazo

O Empréstimo de Médio e Longo Prazo é normalmente destinado a projetos de criação, expansão, modernização e desenvolvimento da atividade das empresas. Este tipo de empréstimo destina-se a facultar recursos para financiamento de investimentos. O montante do empréstimo é calculado em função das necessidades da empresa, e, o prazo é negociado tendo em conta o tipo de investimento. Esta forma de financiamento tem a vantagem de se poder adequar à libertação dos fundos e o plano de amortização às características do projeto.

c) "*Leasing*" ou Locação Financeira

É um instrumento de financiamento integral. Utiliza-se, geralmente, para financiar a aquisição de mobiliário, equipamentos, viaturas (*leasing* mobiliário), e também de instalações para a utilização na atividade empresarial (*leasing* imobiliário).

A empresa de *leasing* (locadora) substitui-se à empresa que contrata a operação (locatária) na aquisição do bem, passando este a constituir sua propriedade. A locadora coloca-o à disposição da empresa locatária a troco de um pagamento periódico (renda) o qual inclui no valor da amortização, o valor de aquisição acrescido de juro, comissões e impostos.

d) Capital de Risco

As Sociedades de Capital de Risco (SCR) têm um modelo que assenta na partilha do risco do negócio com as empresas em início de atividade ou aquelas que necessitam, em determinada altura da sua vida, de injetar mais capital de modo a sustentar o seu crescimento ou a entrar em novos negócios. Tal partilha assenta na participação das SCR no capital das empresas que solicitam o seu apoio através de um Contrato ou Acordo Parassocial que determina as formas de relacionamento entre a SCR e a empresa participada e estipula igualmente o período, previsto na lei, durante o qual aquela permanecerá no capital, bem como a mais-valia que deseja obter aquando da sua saída no final do período estabelecido no contrato.

2.2.6 Implementação

Neste ponto, as ações como a aquisição dos equipamentos e a realização das infraestruturas serão concretizadas. Enquadram-se igualmente neste ponto o recrutamento e seleção do pessoal com vista o arranque do projeto.

2.2.7 Funcionamento e Controlo

Depois da implementação do projeto, neste ponto procura-se verificar o cumprimento das metas propostas no projeto e monitorar ou controlar o calendário de implementação do projeto. As metas claramente definidas devem ser controladas com vista a analisar os desvios entre o que se previu e o executado na prática.

3. ANÁLISE DE ENVOLVENTE INTERNA

Todos os negócios são influenciados por fatores externos e internos. Este capítulo analisa os fatores internos condicionantes do projeto, isto é, identifica e caracteriza a entidade empreendedora do negócio a empresa **Pedra de Esquina Construções, LTD.** (PEC, LTD.) Os impulsionadores do negócio, e o modo como estes podem ser uma mais-valia para o projeto, são também descritos neste capítulo. O dinamismo, a experiência e a atividade empreendedora da empresa são demonstrados com a apresentação de algumas obras já realizadas por esta.

3.3 Localização e Exercício da Actividade

A empresa será instalada no Município de Cacuso província de Malange, atuando como uma filial da empresa mãe com sede em Luanda. A atividade da empresa será exercida nas áreas envolventes, nomeadamente, os municípios do Lucala, Samba Cajú e Pungu-Andongo, embora não esteja vedado o seu exercício em todo território nacional.

3.4 Caracterização da Pedra de Esquina Construções, LTD

A Pedra de Esquina Construções, LTD. (PEC, LTD.) caracteriza-se por ser uma empresa comprometida com os objetivos dos seus clientes, em particular com as obras de reconstrução Nacional, uma vez que o seu potencial principal cliente é o Estado, representado pelas suas administrações.

O enfoque principal é direcionado na construção de obras de qualidade e na fabricação de blocos do mesmo nível que obedecem aos padrões de fabricação internacional.

A PEC, LTD. possui um pessoal extremamente experiente no que toca à sua atividade, uma vez que as obras estão alocadas em várias províncias de Angola, permitindo, assim, perceber os variados contextos que se vivem em todo território Nacional.

Consciente da competitividade do mercado e das dificuldades de algumas empreitadas, provocadas principalmente por situações exógenas, ela estabelece, sempre que necessário, contratos de parceria estratégica com parceiros credíveis com vista a dinamizar e reduzir os riscos inerentes à atividade.

3.4.1 Visão

A Pedra de Esquina Construções, LTD. tem como visão ser reconhecida como líder no mercado da construção civil e na fabricação de blocos de “concreto”, ser reconhecida por parceiros e clientes como a empresa com maior prestígio e serviço de excelência.

3.4.2 Missão

A Pedra de Esquina Construções, LTD. tem como missão prestar um serviço de construção civil único, em construção e fabricação de blocos em Angola, com particular incidência para o município do Cacuso onde o projeto será implantado.

A finalidade é oferecer, em condições preferenciais, os melhores serviços no domínio da construção civil e na fabricação de blocos de “concreto” produzidos em Angola. A sua função é pesquisar e apresentar soluções em termos de construção e materiais (blocos) que satisfaçam as necessidades do mercado e em particular as dos seus clientes.

3.4.3 Valores

Os seus valores são as suas crenças e forma como se apresentam no mercado. Definem quem são, como agem e o que representam. São estes os valores por que são regidos: o compromisso, a excelência, a confiança, a personalização e a ética.

3.4.4 Promotores do Projecto

Os promotores formaram uma sociedade por quotas, detendo o sócio senhor Jorge Manuel Francisco 50% do capital, sendo os restantes 50% pertencentes ao senhor Cândido Candando Manuel José.

A empresa possui uma estrutura organizacional definida e assenta no perfil qualificado dos seus principais promotores, o Senhor Jorge Manuel Francisco e o Senhor Cândido Candando Manuel José, cada com uma quota de participação de 50% no capital da sociedade. O Senhor Jorge Manuel Francisco tem o bacharel em Contabilidade e Gestão como habilitações académicas e o Senhor Cândido Candando Manuel José é licenciado em Arquitetura. O Senhor Cândido Candando Manuel José tem um profundo conhecimento do sector da construção civil em Angola, em particular no município, conforme se pode atestar pela sua experiência profissional de cinco anos na direção da empresa.

3.4.5 Obras Realizadas

Dada sua vasta experiência e competência, vários projetos de capital importância para determinadas províncias, foram adjudicados à mesma, de acordo com o quadro de obras abaixo apresentado:

Quadro 1 Obras Realizadas pela PEC, LTD.

Obras Construídas	Província
Escola do Ensino Primário	Moxico
Pavimentação da Avenida Cmdt. Gica	Luanda
Vala de Drenagem da Precol	Luanda
Parque Infantil do Cacolo	Luanda Sul
Posto Médico do Kiongua - Cacuso	Malange
Escola do Ensino Primário	Malange
Reparação da Administração Cacuso	Malange

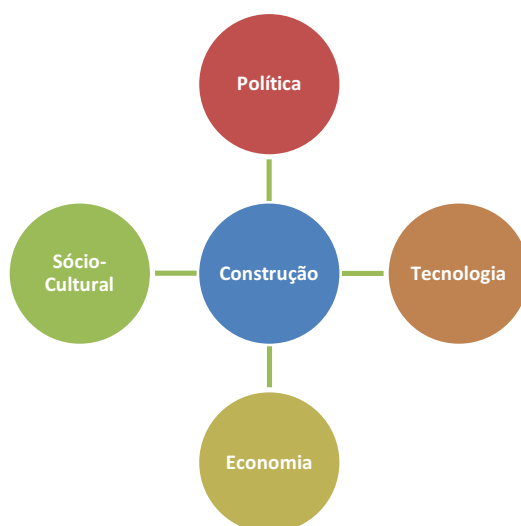
4. ANÁLISE DE ENVOLVENTE EXTERNA

A análise externa foca as oportunidades e as ameaças que as forças do ambiente representam para a empresa e como esta pode aproveitar essas oportunidades e minimizar as ameaças. Podemos citar a concorrência, a atuação governamental e o comportamento do consumidor como de fundamental importância. Deve-se focalizar importância na identificação destas possíveis influências e descrever de modo cuidado a natureza e importância referindo o impacto destas no negócio. Em geral a empresa precisa identificar as forças macro ambientais (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) que afetam sua capacidade de obter lucro. A empresa deve estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas (Saraiva e Borrego, 2007).

4.3 Análise PEST

A análise PEST aborda fatores externos importantes a um sector sob quatro pontos de vista: Político, Económico, Social e Tecnológico, como mostra a Figura 4 .

Figura 4 Modelo de Análise PEST



Sendo que o nosso projeto se insere no âmbito da construção civil, esta análise tenta compreender a importância deste setor como um todo, tendo em conta as diferentes perspetivas nele existentes.

4.3.1 Tendências Políticas

O setor da construção constitui prioridade do executivo da República de Angola. Assim sendo, várias políticas estão a ser implementadas no sentido de incentivar a construção de fogos habitacionais, principalmente os de baixa renda. Das principais medidas destacamos as seguintes:

Revisão do Estatuto das Estradas Nacionais;
Revisão do Plano Rodoviário Nacional; e
Continuidade da promoção da qualificação do território, incentivando operações integradas de requalificação urbana, que integram a regularização fundiária, habitação social, água, saneamento básico e energia elétrica e valorização ambiental.

Ainda no domínio legislativo, o Governo aprovou o Decreto-Lei n. 2/5 que dá benefícios na importação de mercadorias destinadas à construção de casas ou à prossecução da política habitacional complementar do Estado.

4.3.2 Tendências Económicas

Segundo o Relatório de Económico da Universidade Católica de Angola (2016), considerou o estado da economia angola como sendo grave, pelos seguintes motivos:

- a) Falta estrutural de divisas, devida à queda do preço do barril do petróleo (USD 30, Bloomberg 11 Fevereiro 2017) e à inexistência de alternativas sustentáveis de geração de receitas de exportação. A consultora Business Monitor Internacional (BMI) considera que o aumento de produção de petróleo em Angola nos próximos anos e consequente receita de exportação deverá ser insuficiente para

compensar os preços baixos que a indústria enfrenta (LUSA, 12 de Fevereiro 2017).

- b) Exíguas receitas fiscais do Estado (assiste-se agora a uma autêntica caça ao imposto, disfarçada de campanha de sensibilização cívica quanto à obrigatoriedade de se cumprir com este preceito constitucional, continuando os contribuintes sem saber a quem servirá o seu sacrifício de redução do seu rendimento disponível, já de si exíguo, pois continua a assistir-se à atribuição de obras públicas de avultadíssimos valores monetários a empresas e empresários fiéis ao regime político e para cujo financiamento os nossos impostos serão seguramente canalizados).
- c) Aumento da dívida pública (Estado e empresas públicas, muitas de racionalidade e viabilidade económica duvidosa, apenas persistindo por decisão política e enquanto veículos de tráfico de influências), com um custo diário estimado em 28,5 milhões de dólares (10 400 milhões no final do ano) e cujo montante total pode chegar aos 62,3% do PIB, segundo estimativas da Economist Intelligence Unit (da prestigiadíssima Revista Económica The Economist). Dos 10 mil milhões de dólares identificados no OGE de 2015 como financiamento externo necessário para cobrir o défice fiscal, 9,5 mil milhões foram praticamente conseguidos e estão a ser ou serão aplicados na construção de duas barragens, da nova marginal, na reconfiguração urbanística de Luanda. No briefing do Africa Monitor de 8 de Fevereiro de 2017 está apresentada a lista das origens deste colossal financiamento (valores em mil milhões de USD): 6 (nova linha da China negociada aquando da última visita do Chefe de Estado àquele país), 1,5 (lançamento do empréstimo obrigacionista em euros, com uma taxa de juro de 9,5% ao ano e uma maturidade de 10 anos), 0,450 (empréstimo do Banco Mundial), 0,500 (empréstimo da Société Générale), 0,500 (empréstimo do BBVA), 0,250 (empréstimo da Goldman & Sachs) e 0,250 um outro empréstimo concedido pela Gemcorp Capital. Um total de 9450

milhões de dólares. Este montante destina-se, como referido, a cobrir o défice fiscal de 2015 e de 2016. O défice fiscal inscrito no OGE de 2016 é de 5,5% do PIB, ou sejam, 710,9 mil milhões de kwanzas (cerca de 4,7 mil milhões de dólares). O Fundo Monetário Internacional é mais optimista; 4,1% do PIB ou 3,9 mil milhões de dólares. No entanto, a busca de novos financiamentos e a contratação de novas linhas de crédito vão iniciar-se de novo para se compensar a falta de dinheiro do Estado. A desvalorização cambial aumentando-se em kwanzas as receitas fiscais petrolíferas podia ser usada como um instrumento de redução do défice orçamental, num cenário de cortes mais ousados, generalizados e profundos das despesas do Estado (não serão excessivos 35 Ministros e 70 Secretários de Estado?) Em 2001 e depois de um processo complexo de reajustamento dos efectivos da Função Pública foi declarado, oficialmente, o fim dos funcionários fantasmas, mas parece que voltaram a aparecer e em situações mais descabidas do que no passado. É perfeitamente possível mais austeridade na actividade do Estado sem prejudicar as transferências e as prestações sociais para os mais pobres. Por esta via, o endividamento público podia ser travado, em defesa das gerações futuras, melhor focado em prioridades de investimento público mais racionais e com um efeito de contágio sobre a economia e a sociedade muito maior e vigoroso e podia ser muito mais selectivo, reduzindo o efeito de crowding out. Evidentemente que teria de ser feita uma gestão inteligente do trade-off com a taxa de inflação.

O presente relatório apresenta as principais incertezas do mercado angolano, nomeadamente:

- a) Baixa intensidade de crescimento do PIB, pelo menos até 2021 (taxa média anual entre 2017 e 2021 de 1,4%). Se não forem criadas outras condições básicas e essenciais para se inverter este ciclo de crescimento económico de baixa intensidade e de desaceleração estrutural da dinâmica evolutiva da economia nacional – que já vai relativamente longo,

já que se iniciou em 2009, ainda que com alguns episódios fugazes com taxas de crescimento ligeiramente acima de 4% então o futuro apresenta-se sombrio. O crescimento diminuiu significativamente de 2015 para 2016, conforme já anotado, podendo apontar-se como uma das causas o abrandamento muito acentuado da actividade não petrolífera (de 8,2% em 2014, para 1,5% em 2015 e 1,1% em 2016), dado que os sectores industrial, da construção e dos serviços se ajustaram aos cortes no consumo privado e no investimento público num contexto de disponibilidade mais limitada de divisas, e do fraco desempenho da agricultura face ao seu potencial devido a choques da oferta. Receia-se que em 2017 a situação possa piorar, porque, e ainda de acordo com a análise do Fundo Monetário Internacional: “Os indicadores de actividade económica de alta frequência apontam para um abrandamento mais profundo em 2016, tendo a confiança empresarial atingido os níveis mais baixos já registados no segundo e terceiro trimestres de 2016”.

- b)) Encerramento de muitas empresas que não conseguem trabalhar sem importações. Ainda que não se saiba qual o verdadeiro conteúdo importado da produção nacional, tem-se a desconfiança de que é elevado, porque, entretanto, a agricultura familiar foi devotada à condição de marginalidade no processo de crescimento da economia.
- c) A taxa de inflação vai permanecer em dois dígitos: desvalorização cambial, falta de produtos (excesso de procura), especulação, retracção da economia, etc.

4.3.2.1 Dívida Pública

No Relatório de Fundamentação do OGE 2017 detecta-se uma tendência/preferência do Estado pela dívida pública interna, o que é bom em termos de facilitação da sua gestão e de reencaminhamento interno dos seus efeitos sobre o rendimento nacional disponível. O desafio a vencer é o da (re) negociação das taxas de juro, dependente do cumprimento das regras básicas

de boa governação do Estado e de compliance da parte do sistema financeiro nacional.

Quadro 2 Dívida Pública em Angola

DÍVIDA PÚBLICA EM ANGOLA					
Rubricas	2013	2014	2015	2016	2017
Dívida pública total (USD MM)	30,6	41,6	48,6	56,6	62,8
% do PIB	24,5	32,8	47,4	61,9	52,7
Externa (USD MM)	15,7	20,2	22,2	26,5	32,5
% do PIB	12,6	15,9	21,6	29,0	27,3
Interna (USD MM)	14,9	21,4	26,5	30,0	30,3
% do PIB	12,0	16,9	25,8	32,9	25,4

Fonte: Relatório de Fundamentação do OGE (2017)

4.3.2.1 Quadro Fiscal de Angola

A diminuição das receitas fiscais do Estado iniciou-se em 2013, tendo assumido contornos catastróficos em 2016, provavelmente o pior ano do desempenho económico e financeiro do país (a crise presente é claramente pior que a ocorrida no período 2009/2010, bastando para isso comparar os principais indicadores e rácios económicos e sociais). A dependência do petróleo continua a verificar-se, embora com baixa intensidade. Porém, bastará que o preço do barril de petróleo atinja a faixa de USD 60, o coeficiente de subordinação voltará a níveis anteriores porque não foram feitas reformas económicas estruturais e a economia não petrolífera continua a apresentar uma insuficiente capacidade de crescimento.

Quadro 3 Quadro Fiscal de Angola

QUADRO FISCAL DE ANGOLA					
Rubricas	2013	2014	2015	2016	2017
Receitas fiscais totais (USD MM)	50,2	44,7	27,9	20,4	22,2
Receitas fiscais petrolíferas (USD MM)	37,6	30,2	15,7	9,0	10,3
Dependência fiscal (%)	74,9	67,6	56,3	22,5	46,4

Fonte: Relatório de Fundamentação do OGE (2017)

4.3.2.1 Produto Interno Bruto

Em Angola, as informações estatísticas disponíveis (INE, Contas Nacionais 2002-2015) apontam para uma variação de mais de 1355,3% no Produto Interno Bruto por habitante entre 2002 e 2016 a preços correntes (cerca de 21% ao ano, ou seja, a possibilidade de ser duplicado em 3,5 anos). Em 2016, o Produto Interno Bruto por habitante foi de 517.000 kwanzas (cerca de USD 3.500 dólares americanos a preços correntes e nacionais, sem a correcção da paridade do poder de compra, nem a preços internacionais constantes). Quanto à estrutura económica tem, no essencial, permanecido inalterada, no mesmo período de tempo. A tabela seguinte esclarece a tendência das alterações estruturais no nosso país.

Quadro 4 Produto Interno Bruto

PRODUTO INTERNO BRUTO POR SECTORES DE ACTIVIDADE (MILHÕES USD)									
Sectores de actividade	2002	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2015	2016
Agricultura, pecuária, florestas	649,4	1080,0	1893,5	2996,0	3839,3	4556,1	6122,2	5402,6	4810,0
Pescas	290,0	389,1	834,0	1334,5	1166,7	1211,1	1606,5	1632,0	2886,0
Petróleo e gás	7092,7	9738,8	23 765,8	43 924,0	35 977,1	53 278,0	46 045,8	30 498,0	34 632,1
Diamantes e outros	406,9	575,4	849,7	866,1	777,8	726,7	1241,0	2550,0	1924,0
Indústria transformadora	588,8	1098,9	1898,7	3119,8	3342,9	4694,6	5690,6	8772,0	5772,0
Electricidade	62,2	132,1	430,1	494,9	695,1	1338,0	1122,7	1122,0	962,0
Construção	869,6	1282,8	3603,4	5912,5	7273,2	10 692,5	14 457,9	11 016,0	9620,0
Comércio	1704,2	2881,6	4925,2	7927,5	7215,3	5801,9	7160,5	5924,1	12 506,0
Transportes e armazenagem	292,0	433,9	917,9	2112,2	1754,2	2226,2	2668,6	2207,8	1924,0
Correios e telecomunicações	161,2	191,0	744,8	1422,9	1712,8	4037,1	5036,1	4166,5	1924,0
Bancos e seguros	293,6	410,3	729,1	1537,8	1489,4	1314,9	1630,1	1348,6	1924,0
Estado	1428,1	2268,5	4526,6	8502,2	8861,9	13 760,7	24 130,1	17 819,4	6734,0
Serviços imobiliários	939,8	1473,8	2218,7	3331,9	3574,5	5190,5	7091,4	5866,9	4810,0
Outros serviços	1281,3	1811,0	5475,7	6124,6	6354,7	7935,8	5341,8	4419,4	5772,0
Ajustamentos	-103,7	-186,3	-361,9	-1228,5	-1290,8	-1453,4	1422,8	0,0	0,0
ANGOLA	15 956,5	23 580,7	52 451,6	88 378,3	82 744,1	115 345,3	129 342,1	102 000,0	96 200,3

Fonte: Diferentes documentos oficiais: Relatórios de Fundamentação do OGE, Contas Nacionais e Relatórios de Balanço. Fundo Monetário Inter- nacional, Angola – Consultas ao Abrigo do Artigo IV, Fevereiro de 2017. INE – Nota de Imprensa, Produto Interno Bruto, IV Trimestre de 2016.

4.3.2.1 Construção e Obras Públicas

Em termos da sua macroeconomia, as informações mais relevantes do sector da construção estão inseridas na tabela abaixo.

Quadro 5 Macroeconomia do Sector da Construção

A MACROECONOMIA DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VAB (milhões USD)	4843,9	5912,5	5355,6	7273,2	8152,9	10 692,5	12 917,5	14 457,9	11 016,0	9620,0
Taxa real de variação (%)	17,69	8,93	12,78	25,95	8,37	25,41	3,38	8,00	3,50	3,2
Emprego	308 646	320 191	339 688	365 993	387 759	410 661	415 408	424 197	427 941	428 882
Produtividade (USD)	15 693,9	18 465,6	15 766,2	19 872,5	21 025,6	26 037,3	31 095,8	34 082,9	25 741,9	19 514,5
Ganhos de produtividade (%)	3,37	5,00	6,31	16,90	2,29	18,42	2,20	5,76	2,59	2,97
Salário mensal (Kz)	21 596,3	40 659,4	44 164,7	53 055,7	57 283,6	61 880,3	0,0	0,0	0,0	0,0
PIBc/PIB (%)	7,4	6,7	8,3	8,8	7,8	9,3	10,4	11,2	10,8	8,7

Fonte: CEIC, vários anos.³

4.3.2.2 Regime Cambial

Até final do ano de 2017, vigorou em Angola o regime da taxa de câmbio administrada e determinada pelo Banco Nacional de Angola (BNA), independentemente da relação entre a procura e a oferta. Este regime foi alterado em Janeiro de 2018, quando o BNA adoptou um regime cambial caracterizado pela flutuação da taxa de câmbio dentro de um intervalo, com um limite máximo e um limite mínimo, isto é, um regime de bandas cambiais.

O BNA organiza leilões de compra e venda de moeda estrangeira. Nesses leilões, os participantes – BNA e Bancos Comerciais – oferecerão o seu preço (taxa de câmbio de oferta) para a compra ou venda de moeda estrangeira. A

³ CEIC, Ficheiro “Estudos sobre produtividade e emprego”.

média ponderada dessas transacções é publicada no portal institucional do BNA, como sendo a taxa de câmbio de referência. Ou seja, a taxa de câmbio é determinada pelas transacções que ocorrem, em leilão, no mercado primário.

4.3.3 Tendências Tecnológicas

Em sua tese, José Filho refere que os materiais utilizados na fabricação de blocos de concreto são basicamente: cimento, agregados e miúdo, e água. Dependendo de requisitos específicos, a dosagem do concreto poderá também empregar outros componentes, tais como adições minerais, pigmentos, aditivos etc. os materiais constituintes do bloco de concreto devem ser especificados e utilizados de acordo com suas propriedades, para que o produto final seja esteja em conformidade com as metas projetadas. (Filho, 2007)

Na vertente tecnológica, este autor sublinha que a vibro-prensa é o elemento central de uma fábrica de blocos. Muitas fábricas possuem apenas uma máquina em operação, entretanto, em fábricas já estabelecidas há algum tempo, é comum ver máquinas modernas funcionando em conjunto com máquinas antigas. As máquinas dão forma aos blocos de alvenaria por meio de moldes e pentes – também chamados de castelo ou martelo (Figura 5).

Figura 5 Molde e Martelo para a Fabricação de Blocos



Fonte: Filho (2017)⁴

⁴ Filho, José, **Blocos de concreto para alvenaria em construções industrializadas**. Tese (Doutoramento em Engenharia de Estruturas) – Universidade de São Paulo, 2017

A inovação tecnológica para a construção de residências ainda é preocupação da classe alta, uma vez que a necessidade gritante de habitação leva a que a única escolha seja o local de implantação do projeto e as vias de acesso. No domínio dos materiais de construção como os blocos e similares há uma oferta escassa do mercado Nacional, com reduzido sentido de inovação tecnológica, que se resume basicamente na oferta dos seguintes materiais:

- a) Tijolos cerâmicos, vazados e compactos
- b) Blocos de cimento
- c) Blocos de solo-cimento prensados
- d) Cimento
- e) Fibrocimento
- f) Telhas cerâmicas
- g) Chapas de zinco

Devido a falta de um número considerável de fábricas de tijolos cerâmicos e de outros materiais substitutos, nota-se o uso indiscriminado dos blocos de cimento ou de “concreto”, que constitui uma séria contribuição para a escassez de cimento no mercado.

4.3.4 Tendências Socioculturais

O sucesso do produto ou serviço de qualquer empreendedor está ligado à dimensão sociocultural em que está inserido o empreendimento. O sucesso depende principalmente de como os clientes percebem o serviço ou produto, logo compreender o público, seus interesses, tendências e necessidades tornam-se medida fundamental para avaliar o futuro desempenho do negócio. Quanto maior forem os segmentos da sociedade abrangidos pelos seus negócios, menores serão os riscos do empreendimento, isto inclui a possibilidade de adapta-los a clientes específicos (Saraiva e Borrego, 2007).

Em termos de educação, acesso ao ensino primário é relativamente melhor do que o acesso aos serviços básicos de saúde. Mais famílias urbanas (76%) e rurais (55%) declaram ter acesso à escola até um raio de 2 km da sua residência.

Contudo, ainda existe um número elevado de crianças que tem de percorrer mais de 2 km diariamente para frequentar a escola (29%). Mais de metade dos chefes de família nas áreas urbanas considera ter havido melhorias na qualidade das infraestruturas de educação – percepção partilhada por 47% dos agregados nas áreas rurais, sendo que um terço considera não ter havido melhorias de realce nos últimos oito anos (IBEP, 2011). Segundo os resultados do IBEP (2011), cada pessoa em Angola tem um consumo médio mensal de 6,449 kwanzas – valor correspondente ao volume de rendimentos gastos para fazer face às necessidades de consumo alimentar e não-alimentar, de bem-estar e de conforto. Cinquenta e sete por cento (57%) deste valor são dedicados a necessidades de consumo alimentar e bebidas não-alcoólicas. As despesas com a renda da casa, o segundo valor mais elevado, constituem 10% do consumo total per capita, enquanto as despesas com serviços de utilidade doméstica representam 8% do consumo. A análise da desigualdade usando a distribuição percentual do consumo por quintil revela que os 20% da população mais rica concentram quase metade do consumo total e que aos 20% mais pobres corresponde apenas 5% do consumo. A desigualdade no consumo existe também entre as áreas de residência, sendo que a população urbana tem um nível de consumo geral duas vezes superior ao da população rural.

Segundo a Estratégia de Combate a Pobreza, 2003, o desenvolvimento e das infraestruturas básicas é fundamental para assegurar as condições básicas de habitabilidade a toda a população e para criar as condições de base ao processo, de crescimento económico. A melhoria da rede de estradas permite o melhor acesso a mercados e redução de custos, e facilitarão a comunicação e mobilidade, em especial para as populações que vivem nas zonas rurais e dependem da agricultura. Em paralelo, a provisão de água, saneamento e energia são essenciais para o desenvolvimento do capital humano e para o aumento da produção nacional. A construção de habitação social permitirá alojar e realojar as famílias vivendo em condições habitacionais precárias, no espaço urbano e rural, dando-lhes as condições necessárias para uma vida condigna.

De acordo com o Relatório do PNUD em conjunto com o Governo de Angola, 2005, desde Abril de 2002, data do fim da guerra, cerca de 4 milhões de angolanos deslocados regressaram às comunidades de origem, através da iniciativa de ajuda alimentar de emergência e assistência humanitária

coordenada pelo governo. Entretanto, ainda muito resta a fazer para a completa implementação das estratégias de reinstalação e retorno, assim como a reintegração dos ex-combatentes na vida civil.

4.3.5 Resumo da Análise PEST

O Quadro 6 apresenta um resumo dos aspetos mais relevantes da análise PEST.

Quadro 6 Resumo da análise PEST

Políticas/Legais	Económico	Sociocultural	Tecnológica
Incentivos ao setor da construção	Taxa de crescimento económico elevada	População jovem	Inovação nos materiais de construção
Legislação existente	Diminuição das taxas de juro	Forte mobilidade social	Maior facilidade de acesso a novas tecnologias
Plano rodoviário nacional	Benefícios fiscais	Aumento da população	Redução dos preços das novas tecnologias
Importação de materiais de construção	Diminuição da taxa de inflação	Maior educação	
	Diminuição do desemprego	Melhoria do estilo de vida	

4.4 Análise de Porter: As 5 Forças

A caracterização de uma indústria, do ponto de vista estratégico, efetua-se analisando os fatores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles. Porter aponta 5 fatores a que chama “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial

dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

4.4.1 Análise da Concorrência Actual: Baixa

De acordo com as informações recolhidas no local, apenas 2 fábricas produzem blocos de “concreto”. Algumas empresas de construção civil que o fazem alocam a totalidade da produção para as obras adjudicadas. Das empresas de fabricação de blocos de “concreto”, apenas uma se encontra na sede da província. A outra encontra-se numa outra localidade distante do município do Cacuso.

4.4.2 Concorrência Potencial: Baixa

A concorrência é quase que inexistente no município, devido à concentração de grande parte do empresariado na capital do país.

4.4.3 Produtos/serviços Substitutos: Baixa

O governo vai abrindo as suas portas aos investidores privados, mas a maioria do empresariado está fundamentalmente direccionado para a comercialização de produtos. São poucas ou praticamente nenhuma empresa fabricantes de blocos de tijolo que constitui um substituto perfeito.

4.4.4 Poder dos Clientes: Baixo

O poder dos clientes de exigir é demasiado fraco devido à inexistência de empresas concorrentes no mercado. Este baixo poder dos clientes leva-os a aceitarem as ofertas da empresa sem quaisquer condições adicionais.

4.4.5 Fornecedores: Médio

Os fornecedores são um dos parceiros importantes para o sucesso de qualquer negócio. Segundo o SEBRAE (2011)⁵, a escolha dos fornecedores tem grande importância no planeamento da empresa. É preciso descobrir quem são,

⁵ www.sebrae.com.br

onde se localizam os fornecedores e quais são os mais adequados para o seu negócio.

Os fornecedores da empresa são os seguintes:

- Fornecedores de areia e outros inertes: Ministério da Geologia e Minas
- Fornecedores de água: EPAL, E.P
- Fornecedor de energia (com fonte alternativa): Edel, E.P
- Fornecedor de cimento: Cimangola, E.P
- Fornecedor de consumíveis: Lojas e Supermercados

Figura 6 Circuito de Fornecedores da Empresa



O poder dos fornecedores pode ser caracterizado como médio na medida em que, para o caso da água, as fontes são abundantes na província, dado que o projeto situa-se próximo de um rio. Para os restantes fornecedores (de serviços e consumíveis) dependeremos do seu nível de resposta sem impacto direto sobre a produção. Visto que uma das principais matérias-primas que é o cimento será adquirido na capital do País através de um contracto com a Cimangola, E.P⁶.

⁶ Empresa Nacional de Produção de Cimento e outros inertes com maior nível de produção.

5. PLANO DE NEGÓCIO

SUMÁRIO EXECUTIVO

OBJETIVO DO PLANO DE INVESTIMENTO

O objetivo do investimento é dotar a sociedade de materiais (blocos de “concreto”) que possibilitem a construção de moradias com vista a elevar o bem-estar das populações.

Público-alvo

O investimento abrange todas as classes sociais, designadamente as classes baixa, média e alta da sociedade angolana.

O PROJETO

O projeto a implementar tem como objetivo principal produzir, para o município de Cacuso, blocos de “concreto” para a construção de moradias de diversos tipos, assegurando sempre a qualidade dos materiais com vista a satisfação dos seus clientes.

A empresa “Pedra de Esquina Construções”, Lda. (PEC, Lda.) será instalada no município de Cacuso, província de Malange, atuando como uma filial da empresa mãe, com sede em Luanda.

EMPREENDEDORES

A empresa terá uma organização definida e assenta no perfil qualificado dos seus principais promotores, o Senhor Jorge Manuel Francisco e o Senhor Cândido Candando Manuel José, cada com uma quota de participação de 50% no capital da sociedade. O Senhor Jorge Manuel Francisco tem o bacharel em Contabilidade e Gestão como habilitações académicas e o Senhor Cândido Candando Manuel José é licenciado em Arquitetura. Ambos têm um profundo conhecimento do sector da construção civil em Angola.

PRODUTOS E SERVIÇOS

Nesta fase inicial, a PEC, LTD. está voltada para a fabricação e fornecimento de blocos de “concreto” para o município de Cacuso e localidades circunvizinhas.

PROJEÇÃO FINANCEIRA

O investimento global é de Kz 31.900.000.

Os promotores pretendem investir Kz 4.880.700 com capitais próprios e fazer recurso um crédito bancário junto das instituições financeiras no montante de cerca de 85% do montante total do investimento para completar o financiamento do projeto.

Os pressupostos do projeto preveem um volume de negócio inicial de Kz 244.800.000 para o primeiro ano, crescendo nos anos seguintes em 3% anualmente.

A demonstração de resultados apresentou nos seis primeiros anos resultados na ordem dos Kz (14.096.982); 19.651.461; 20.431.329; 21.084.397; 25.766.724 e 27.817.924 respetivamente.

A análise da viabilidade económico-financeira indicou que o projeto tem um valor atual líquido de 38.520.546 Kz, uma taxa interna de rendibilidade de 73.41% e um período de recuperação do capital de 2 anos. Estes valores indicam uma elevada rendibilidade do projeto para os investidores ou seja para os sócios Jorge Manuel e Cândido Candando

5.1 ANÁLISE SWOT

O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente). O resumo da análise SWOT apresenta-se no Quadro 7.

5.1.1 Pontos Fortes

- Experiência e competências dos sócios gerentes da empresa mãe
- Local de implantação da fábrica
- Abundância de água – matéria-prima essencial
- Abundância de areia e brita – outra importante matéria-prima
- Energia elétrica estável

5.1.2 Pontos Fracos

- Mão-de-obra não qualificada por falta de experiência
- Investimento inicial muito elevado
- Recurso ao crédito

5.1.3 Ameaças

- Chuvas constantes
- Direitos de propriedade
- Custos/riscos financeiros
- Fraca oferta de cimento no município
- Dificuldades de aquisição de divisas

5.1.4 Oportunidades

- Ser líder no mercado a nível regional
- Facilidades na aquisição de empreitadas para a empresa mãe, por ser uma província em fase de reconstrução e onde poucos investidores privados concentram a sua atenção.
- Apoio institucional da Administração local do Estado devido ao tipo de investimento e sua importância.
- Inexistência de concorrentes

Quadro 7 Quadro Resumo da Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos	Ameaças	Oportunidades
1. Experiência 2. Local de implantação 3. Recursos disponíveis	1. Falta de qualificação da mão-de-obra 2. Investimento inicial muito elevado 3. Recurso ao crédito	1. Instabilidade climática 2. Direito de propriedade difícil de adquirir 3. Riscos financeiros 4. Escassez de matéria-prima 5. Escasses de divisas	1. Grande possibilidade de assumir a liderança 2. Facilidade na aquisição de obras 3. Apoio institucional 4. Falta de competição

5.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

5.2.1 Objectivos do Projecto

O projeto a implementar tem como objetivo principal produzir para o município de Cacuso blocos de “concreto”, para a construção de moradias de diversos tipos, assegurando sempre a qualidade dos materiais com vista a satisfação dos nossos clientes.

5.2.2 Localização: A província de Malange - Geografia⁷

A província de Malange possui uma área de 97 602 Km². Nos seus limites temos: a norte a província do Uíge e a República Democrática do Congo, a sul com a província do Bié, a Leste com as províncias da Lunda – Norte e Sul e a oeste com as províncias do Kwanza – Norte e Sul. No domínio da agricultura ela produz os seguintes produtos: algodão, mandioca, amendoim, milho, girassol, arroz, sisal. A principal cultura alimentar é a mandioca. Em termos de minerais destacam-se os diamantes, minerais radioativos e o cobre.

A província conta com vários municípios e comunas conforme o Quadro 8.

5.2.3 População

Os Resultados Definitivos do Censo 2014, mostram que em 16 de Maio de 2014, a população residente em Malanje era de 986 363 habitantes, dos quais 479 788 do sexo masculino (49% da população total residente) e 506 575 do sexo feminino (51% da população total residente).

⁷ Fonte: INSS – www.inss.gv.ao

Quadro 8 Número de Municípios, Comunas e Localidades de Malanje

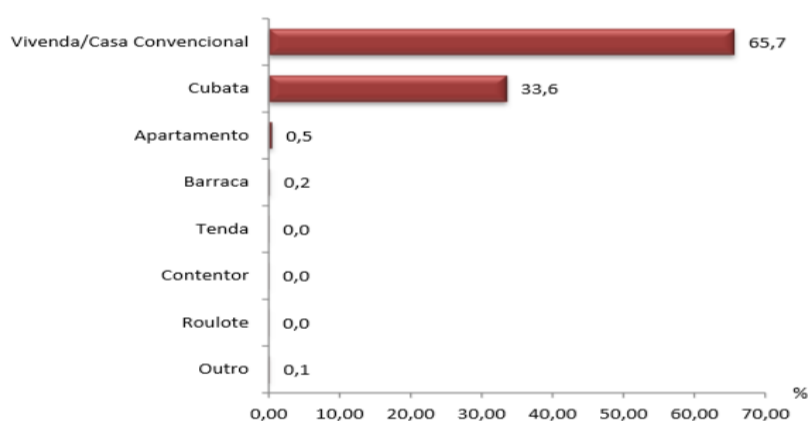
Província e municípios	Comunas	Localidades		
		Urbana	Rural	Total
Malanje	52	54	2358	2412
Malanje	3	18	233	251
Cacuso	5	7	143	150
Calandula	5	11	377	388
Cambundi Catembo	4	1	184	185
Quela	4	0	93	93
Cahombo	4	0	196	196
Massango	3	1	206	207
Luquembo	6	4	250	254
Marimba	3	0	148	148
Cunda-Dia-Baze	3	0	89	89
Quirima	2	0	112	112
Mucari	4	2	97	99
Cangandala	4	10	127	137
Quiuaba - Nzogi	2	0	103	103

Fonte: Resultados Definitivos, Província de Malange, Censo (2014)

5.2.4 Tipo de habitação

Em 2014 a maioria das habitações familiares ocupadas, é do tipo convencional, com cerca de 66%, seguindo-se as casas do tipo cubatas (34%) e os apartamentos (1%), conforme apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1 Agregados Familiares, segundo o Tipo de Habitação



Fonte: Resultados Definitivos, Província de Malange, Censo (2014)

A nível da província, cada habitação possui em média 3 divisões, sendo o número médio de quartos só para dormir por habitação de 2 e o número médio de pessoas por quarto só para dormir de 2.

5.2.5 Vias de Comunicação⁸

A existência de vias de comunicação em condições aceitáveis é um dos fatores que contribui para o sucesso do negócio, principalmente no capítulo da distribuição do produto ou serviço e no desenvolvimento económico. Para Nabais e Godinho (2004), as questões da localização podem comprometer toda organização em termos financeiros, de empregos e produção. No caso de empresas industriais é uma das condicionantes mais favoráveis, em virtude de oferecerem condições em comum e de serem dotadas de infraestruturas básicas (água, eletricidade, telecomunicações, esgotos, vias de comunicação...) e de infraestruturas de apoio.

Estradas Asfaltadas

- Lombe/Kalandula-----50km (Processo tapa buracos)
- Malange/Kangandala-----25km (Reabilitação total)
- Malange/Lui-----120km (Reabilitação total)
- Cacuso/Calandula----- 42km (Em execução)

A rede principal de estradas da província está assim subdividida:

- Estradas em terra batida: 1.073km
- Estradas asfaltadas: 352km
- Picadas ou caminhos: 647km

Pontes

No capítulo das pontes de betão, madeira e metálicas foram construídas um total de 329 pontes repartidas da seguinte forma:

- Betão armado: 25
- Madeira: 289
- Metálicas: 15

⁸ Fonte: www.info-angola.ao, biblioteca virtual

Figura 7 Projecto de Reabilitação do Troço Cacuso - Calandula



Fonte: <http://www.noroeste.co.ao/servicos.htm>

Das pontes construídas projeta-se ainda na I fase a reabilitação das seguintes pontes de madeira:

Pontes de Madeira

- Troço desvio Cambaxe/Kiwaba N'zoje-Caombo
- S/Rio Mufuma: 10m
- S/Rio Cole: 10m
- S/Rio Ngola Luige: 10m
- S/Rio Lue: 8m
- Troço K.N'zoje/Caombo
- S/Rio Luinga: 10m
- S/Rio Mola: 13m

5.2.6 Modelo de Negócio e Tipo de Serviço a Prestar

A empresa funciona como uma unidade de produção e armazenamento de blocos de “concreto” de venda a grosso e a retalho coberto por uma estrutura de aço que se adequa ao negócio.

Na fase inicial, a PEC, LTD. está focada para a fabricação e fornecimento de blocos de “concreto” para o município de Cacusó e localidades circunvizinhas, não descurando as possíveis obras de construção civil que poderá desenvolver no âmbito do seu objeto social.

5.2.7 Tipologia dos Blocos

Leggirini (2008) apresenta ainda a tipologia dos blocos de “concreto” segundo a Norma Brasileira (NBR) 6136⁹ sobre Blocos vazados de concreto simples para alvenaria.

Quanto às dimensões classificam-se em M20 e M15, conforme o Quadro 5 mostra:

Quadro 9 Dimensões do Bloco

Dimensões	Largura (mm)	Altura (mm)	Comprimento (mm)
M-20	190	190	390 ou 190*
M-15	140	190	390 ou 190*



Fonte: Leggirini (2008)

▪ Propriedades mecânicas

Os blocos de “concreto” são classificados pela Norma Brasileira (NBR) 6136 “ Blocos Vazados de “concreto” Simples para Alvenaria Estrutural” em classe A

⁹ Esta norma fixa os requisitos para recebimento de blocos vazados de “concreto” simples, destinados à execução de alvenaria com ou sem função estrutural.

e em classe B. O bloco de classe A aplica-se às alvenarias externas sem revestimento devendo o bloco possuir resistência característica à compressão maior do que 6 MPa¹⁰, além de sua capacidade de vedação. O bloco de classe B aplica-se às alvenarias internas ou externas com revestimento devendo possuir resistência característica à compressão de no mínimo 4,5 Mpa.

A determinação das propriedades mecânicas de um bloco de “concreto” segue prescrições da NBR 7184¹¹ “ Blocos vazados de “concreto” simples para alvenaria – Determinação da resistência à compressão”.

As maiores empresas fabricam blocos que apresentam uma média de resistência à compressão de 12 à 15 MPa podendo atingir até 20 MPa.

5.2.8 Descrição do Processo Produtivo do Bloco de “Concreto”

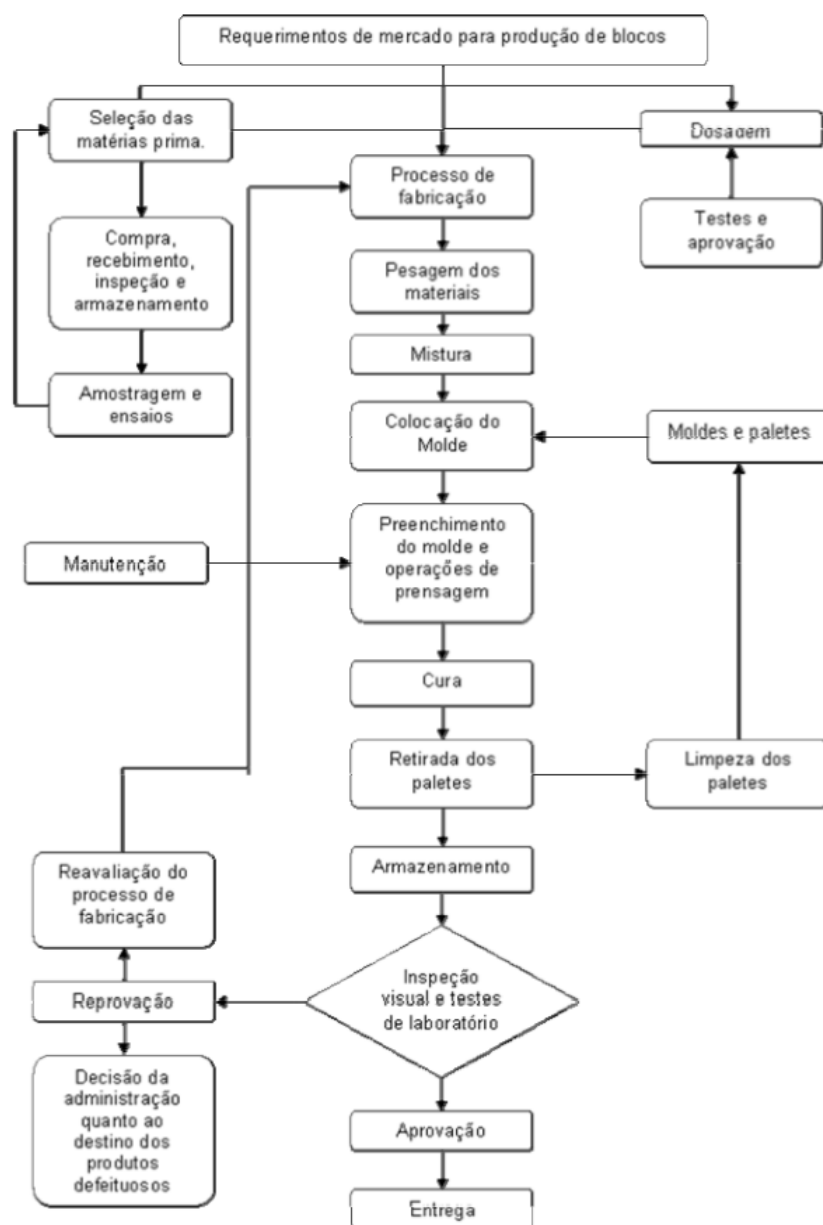
A descrição do processo produtivo do bloco apresenta-se na figura seguinte.

¹⁰ **Mpa** – É a Resistência Característica do Concreto à Compressão (f_{ck}) é um dos dados utilizados no cálculo estrutural. Sua unidade de medida é o MPa (Mega Pascal), sendo:

Pascal: Pressão exercida por uma força de 1 newton, uniformemente distribuída sobre uma superfície plana de 1 metro quadrado de área, perpendicular à direção da força.

Mega Pascal (MPa) = 1 milhão de Pascal = 10,1972 Kgf/cm².

¹¹ Esta norma prescreve o método de determinação da resistência à compressão em blocos vazados de concreto simples para alvenaria com e sem função estrutural.



Fonte: Filho (2017)¹²

¹² Filho, José, **Blocos de concreto para alvenaria em construções industrializadas**. Tese (Doutoramento em Engenharia de Estruturas) – Universidade de São Paulo, 2017

5.2.9 Vantagens

O sistema construtivo com blocos estruturais de “concreto” apresenta as seguintes vantagens:

- a) redução da utilização de madeira e, conseqüentemente, o custo da obra e a atuação da função de carpinteiro;
- b) a obra é mais limpa (sem entulho);
- c) maior qualidade sem a necessidade de equipamentos caros;
- d) maior velocidade na conclusão da obra (com blocos faz-se um andar com quatro apartamentos em 6 a 10 dias);
- e) padronização e nivelamentos da obra com menores desvios;
- f) menor custo para instalação elétrica e hidráulica (não há necessidade de quebrar paredes para fazer estas instalações);
- g) diminuição da quantidade de armadura (não há vigas e pilares) e, conseqüentemente, de mão-de-obra;
- h) aumenta a produtividade do pedreiro e de outros profissionais envolvidos no processo devido a padronização e repetição dos serviços;
- i) redução significativa nos revestimentos.

5.2.10 Desvantagens

As desvantagens do sistema construtivo com blocos estruturais de “concreto” são:

- a) dificuldade de se adaptar arquitetura para um novo uso;
- b) interferência entre projetos de arquitetura/estruturas/instalações;
- c) falta de uma mão-de-obra qualificada e adaptada ao processo;
- d) falta de blocos de elevada resistência no mercado.

5.2.11 Como Angariar o Negócio

Face a carência deste tipo de negócio na província e de acordo com estudos empíricos realizados, os clientes são os que solicitam por este tipo de serviço devido ao programa de construção dirigida e de habitações sociais.

As empresas de construção civil estão devidamente identificadas e trabalham em projetos específicos. Os restantes projetos de construção dos populares encontram sérias dificuldades na obtenção deste tipo de material (bloco).

5.2.12 Processo Operativo

Numa primeira fase o processo operativo terá início na identificação de empreitadas no município, e será distribuído por cada obra uma cartilha informativa onde consta a localização da empresa e os respetivos preços.

No caso das empresas, passará em primeira instância por uma marcação de reunião com os responsáveis da empresa e finalmente, apresentam-se as modalidades de pagamento e preços.

5.2.13 Condições Logísticas do Projecto

A fábrica de Malange funcionará como uma filial da PEC, LTD., sendo todos os direitos, decisões e autonomia reservados à empresa sede.

A sua atividade incidirá prioritariamente no município do Cacuso no entanto, como foi anteriormente referido, os seus serviços poderão estender-se a outras localidades circunvizinhas.

Assim, a fábrica será instalada numa área de cerca de 1.000 metros quadrados, de fácil visibilidade e numa das principais artérias a 2Km de distância do centro da cidade de Cacuso.

A sua área está subdividida nas zonas apresentadas no Quadro 10:

Quadro 10 Distribuição das Zonas da Empresa

Zonas da Empresa	Dimensão
-------------------------	-----------------

Zona de Produção	80 m ²
Zona de Armazenamento	731 m ²
Zona de Carga e Descarga	50 m ²
Zona de Manutenção	40 m ²
Zona Administrativa	99 m ²
Área Total	1.000m ²

Zona de produção: a zona dedicada exclusivamente à produção, ocupa uma área aproximada de 80 m², sendo este espaço plano e sem declives. Nesta área desenvolvem-se três tarefas ligadas à produção:

1. Preparação do betão para a produção dos blocos, trabalho efetuado com uma amassadeira, através da adição das diversas quantidades de materiais;
2. O transporte desse mesmo betão, com o empilhador, entre a amassadeira e a máquina dos blocos;
3. Por fim, a operação que ocupa mais área, área essa designada como pista, é onde a máquina fabrica os blocos, depositando-os e deixa-os em processo de secagem durante um a dois dias, para posteriormente serem colocados nas paletes e armazenados.

Zona de armazenamento: esta zona como o próprio nome indica, é onde se armazenam os blocos, depois devidamente colocados nas paletes, são transportados pelo empilhador e colocados nesta zona a aguardar a expedição para os clientes. Dependendo dos produtos a armazenar, esta secção é composta por áreas ao ar livre para armazenar os blocos, e por outra área numa zona coberta para armazenar o cimento e outros produtos que não possam estar expostos às intempéries. É a maior área da empresa com uma dimensão de 731 m².

Zona de carga e descarga: nesta zona é onde se efetuam as cargas dos blocos e demais materiais para as respetivas viaturas, como também onde se fazem os descarregamentos de matérias-primas que abastecem a fábrica. Na maioria das vezes as tarefas de carga e descarga são feitas com o empilhador, transportando de e para as zonas de armazenamento dos respetivos produtos, esta zona é em grande parte ao ar livre, tendo outra com uma cobertura para

possibilitar efetuar as cargas e descargas quando as condições atmosféricas não permitem fazer ao ar livre.

Zona de manutenção: nesta área são efetuadas as manutenções, essencialmente das máquinas e equipamentos. É onde se armazena grande parte das ferramentas de reparação mecânica, peças de substituição, ferramentas de serralharia, e onde se efetuam os respetivos trabalhos de reparação, manutenção e substituição de algumas componentes das máquinas, bem como os moldes da máquina de blocos.

Zona administrativa: nesta zona é onde se efetuam todos os trabalhos administrativos, receção de clientes, fornecedores e colaboradores assim como as vendas. Localizam-se os escritórios e sala do pessoal e as outras dependências descritas no Quadro 11. Nesta área encontra-se igualmente todo o suporte documental da empresa, podemos considerar que funciona como a administração central, onde estão os meios de comunicação e o quadro elétrico.

Quadro 11 Distribuição da Zona Administrativa

Zona Administrativa	Dimensão
Refeitório	48 m ²
3 Quartos	27 m ²
Casa de banho	9 m ²
Escritório com 2 gabinetes	7,5 m ²
Área de vendas e receção	7,5 m ²
Área Total	99 m ²

5.2.14 Recursos Humanos e Estrutura Organizacional

Os recursos humanos constituem a força motriz para o desenvolvimento de qualquer projeto. Independentemente do ramo em que a empresa estiver inserida, é necessário dotar a força de trabalho com a qualificação técnica para o desenvolvimento das suas tarefas diárias. O projeto prevê uma política de

recrutamento, contratação e renumeração, que se enquadra com a fase inicial do projeto como apresentamos nos pontos a seguir.

5.2.14.1 Política de Recrutamento

O recrutamento e seleção do pessoal adequado para este tipo de organização são fundamentais. Assim sendo, a empresa fará recurso aos centros de emprego do MAPESS¹³ e Institutos de Formação Profissional existentes na província. A maior prioridade é a contratação de quadros da província de Malange. Em caso de carência de mão-de-obra especializada na província serão contratados técnicos da capital do País para formarem o pessoal residente.

5.2.14.2 Regime de Contratação e Remuneração

Este projeto, de acordo com o regime de contratações e remunerações estabelecidas, antevê a contratação de vinte e cinco empregados no primeiro ano de atividade, para as funções de gerente, coordenadores, técnicos e ajudantes, como mostra o Quadro 12. Nomeadamente:

Encarregado: este agregará as tarefas de relações públicas, serviços gerais ligados a área administrativa, deverá ter como habilitações mínimas a frequência do ensino médio.

Coordenador de operações: terá como função principal coordenar todas operações ligadas a produção de blocos, assegurar a qualidade nas várias fases do processo, deverá possuir no mínimo frequência universitária.

Gerente operacional: será responsável pela segurança de todo ciclo produtivo e de todos os processos operacionais ligados ao exterior da fábrica, e que envolvam deslocações. A sua posição é equivalente a Diretor Geral. A frequência universitária será preferível.

Gestor comercial: será responsável pela negociação com os clientes, captação de negócio, contactos com fornecedores e clientes. Deverá frequentar o curso superior de comunicação e marketing.

O restante do pessoal terá o nível básico.

¹³ MAPESS: Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social

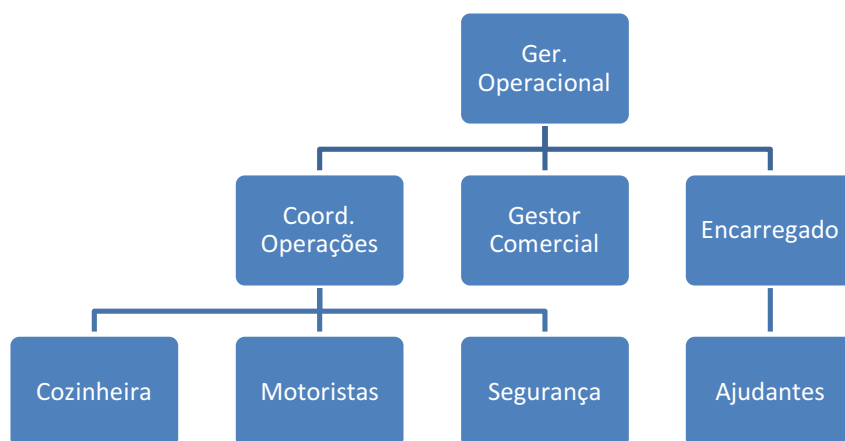
Quadro 12 Regime de Contratações e Remunerações

Categoria	Nº Efetivos	Regime contratual	Remuneração Base KZ
Cozinheira	1	Tempo determinado	25.000,00
Encarregado	1	Tempo determinado	40.000,00
Coordenador de operações	1	Tempo determinado	50.000,00
Gerente operacional	1	Tempo determinado	80.000,00
Gestor comercial	1	Tempo determinado	80.000,00
Motorista	3	Tempo determinado	30.000,00
Segurança	1	Tempo determinado	25.000,00
Ajudantes	16	Tempo determinado	25.000,00

5.2.14.3 Organograma

A Figura 8 seguidamente apresentada mostra a estrutura organizacional do projeto.

Figura 8 Estrutura Organizacional do Projecto



5.3 Plano de Marketing

Os objetivos de marketing para os primeiros três anos são como se segue:

- 1º Ano: Fornecer blocos a 80% das empreitadas no município
- 2º Ano: Ser conhecido ao nível da região por via de campanhas publicitárias e de distribuição boletins informativos
- 3º Ano: Ser líder regional a fornecer 75% de blocos as empreitadas.

A estratégia de marketing pretende ter como **clientes alvos** todo o público em geral, e especificamente empresas de construção civil com projetos habitacionais. Tem como posicionamento todas as classes sociais: baixa, média e alta. Relativamente aos **elementos do marketing “mix”**, a variável **Preço** estará adequada ao segmento que pretendemos atingir, segmento particular, neste caso classe baixa, média e alta, com um preço médio de 85 Kz o bloco. O **Produto** destina-se ao público em geral e empresas, este produto é o bloco de “concreto”, matéria-prima principal para a fabricação de residências. A **Distribuição** dos blocos de “concreto”, realizada após a compra, é assegurada pela empresa. A entrega dos blocos aos clientes é efetuada com a viatura da empresa sendo o respetivo custo acrescido ao preço do produto. A **comunicação** é feita através de folhetos informativos, publicidade e patrocínios de eventos.

5.4 Estudos Financeiros

A análise económico-financeira é um instrumento essencial na gestão de uma empresa, permitindo aferir, não apenas a viabilidade do projeto na sua fase inicial, como também uma melhor otimização dos recursos e consequente otimização do relacionamento com os parceiros financeiros.

5.4.1 Pressupostos do Projecto

No que toca aos pressupostos do projeto para estimativa de determinados parâmetros foram utilizados os seguintes:

- **Pressupostos do investimento:** relativamente ao investimento, assumiu-se que este é realizado de forma integral e na sua totalidade no início do ano de 2014. A atividade de exploração inicia-se apenas no ano seguinte, em 2015.
- **Pressupostos das vendas:** as quantidades vendidas foram calculadas em função da quantidade a produzir, prevendo-se um aumento de 3% como resposta ao 7% de crescimento estimado do PIB para os próximos anos, indicado em pelo Banco Africano para o Desenvolvimento e ao peso cada vez maior do setor da construção na economia do país. Em simultâneo, prevê-se uma resposta da produção como resultado de melhor adaptação do pessoal às máquinas e equipamentos.
- **Pressupostos da taxa de juro:** a taxa de juro utilizada no plano de financiamento é a de 17% por se enquadrar acima ou igual ao praticado no mercado, proporcionando ao projeto uma certa segurança no caso de ocorrer qualquer variação desta taxa. No entanto, o Banco de Desenvolvimento Angolano que também financia projetos relacionados com a cadeia produtiva da indústria dos materiais de construção, está a praticar uma taxa de juro de 6,7%. Está prevista uma taxa de juro bonificada de 5-6% no entanto as condições de acesso ainda não estão totalmente definidas.
- **Pressupostos para determinação do salário do pessoal:** salário médio nacional. Com um aumento anual de 2%.

5.4.2 Volume de Negócio

A previsão dos valores de crescimento do mercado, quer em termos de quantidade, quer em termos de preços unitários, é um dos pressupostos imprescindíveis à análise de viabilidade do Plano de Negócios. Atualmente preço do bloco no município situa-se no intervalo entre 75Kz a 110Kz, tendo sido previsto no primeiro ano um valor médio de 85 Kz. Como resultado da crescente procura prevê-se um crescimento anual das quantidades vendidas em 3%, até atingir os valores próximos da capacidade máxima de produção. Contudo, dada a incerteza dos preços de mercado, assumiu-se que este permanecia constante em termos reais, de acordo com o Quadro 13 apresentado abaixo:

Quadro 13 Vendas (valores em Kz)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de variação dos preços		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Blocos	0	244.800.000	252.144.000	259.708.320	267.499.570	275.524.557
Quantidades vendidas		2.880.000	2.966.400	3.055.392	3.147.054	3.241.465
Taxa de crescimento das unidades vendidas		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário		85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
TOTAL	0	244.800.000	252.144.000	259.708.320	267.499.570	275.524.557

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

Neste sentido, aponta-se um valor crescente de vendas até ao sexto no, onde se vai registar nos 275.524.557Kz.

5.4.3 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

No cálculo do custo das matérias consumidas assumiu-se uma margem bruta de 25%, isto é, o custo da areia, do cimento e do areão representam 75% do valor total dos blocos vendidos. O Quadro 14 mostra a evolução dos custos com as matérias consumidas ao longo da vida o projeto.

Quadro 14 CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (valores em Kz)

CMVMC	Margem Bruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MERCADO NACIONAL		0	183.600.000	189.108.000	194.781.240	200.624.677	206.643.418
Blocos	25,00%	0	183.600.000	189.108.000	194.781.240	200.624.677	206.643.418
TOTAL CMVMC		0	183.600.000	189.108.000	194.781.240	200.624.677	206.643.418

TOTAL CMVMC		0	183.600.000	189.108.000	194.781.240	200.624.677	206.643.418
-------------	--	---	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

5.4.4 Fornecimentos e Serviços Externos

Os custos de fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade normal, podem ser analisados de acordo com o seu comportamento (custos fixos, custos variáveis e custos semifixos ou semivariáveis). Os custos fixos mantêm-se constantes quer a empresa produza ou não, i.e., mantêm-se inalterados, independentemente do nível de atividade. Os custos variáveis modificam-se em função das quantidades produzidas (nível de atividade). Os custos semifixos (ou semivariáveis) são compostos por uma parte fixa e por uma parte variável. Caraterizam-se por ter um nível mínimo independente do nível de atividade (dentro do mesmo intervalo de dimensão) e uma variação em função do nível de atividade. No cálculo dos custos com fornecimentos e custos externos assumiu-se que estes tinham a mesma evolução de 3% anual ao longo do projeto.

No Quadro 15 apresentam-se as estimativas dos custos com os fornecimentos e serviços externos para os cinco anos de funcionamento do projeto.

Quadro 15 Fornecimento e Serviços Externos

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento	0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Subcontratos		100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços especializados										
Trabalhos especializados		100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidade e propaganda		50%	50%	20 833,33		257 499,96	265 224,96	273 181,71	281 377,16	289 818,47
Vigilância e segurança		100%		25 000,00		309 000,00	318 270,00	327 818,10	337 652,64	347 782,22
Honorários		100%		41 666,67		515 000,04	530 450,04	546 363,54	562 754,45	579 637,08
Comissões		100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e reparação		100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiais										
Ferramentas e utensílios de		50%	50%	50 000,00		618 000,00	636 540,00	655 636,20	675 305,29	695 564,44
Livros e documentação técn		100%		1 250,00		15 450,00	15 913,50	16 390,91	16 882,63	17 389,11
Material de escritório		25%	75%	16 666,67		206 000,04	212 180,04	218 545,44	225 101,81	231 854,86
Artigos para oferta		50%	50%	12 500,00		154 500,00	159 135,00	163 909,05	168 826,32	173 891,11
Energia e fluidos										
Electricidade		25%	75%	5 000,00		61 800,00	63 654,00	65 563,62	67 530,53	69 556,44
Combustíveis		10%	90%	40 000,00		494 400,00	509 232,00	524 508,96	540 244,23	556 451,56
Água		10%	90%	15 000,00		185 400,00	190 962,00	196 690,86	202 591,59	208 669,33
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas		50%	50%	30 000,00		370 800,00	381 924,00	393 381,72	405 183,17	417 338,67
Transportes de pessoal		100%				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de mercadorias		100%				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços diversos										
Rendas e alugueres		100%				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comunicação		25%	75%	30 000,00		370 800,00	381 924,00	393 381,72	405 183,17	417 338,67
Seguros		100%		41 666,67		515 000,04	530 450,04	546 363,54	562 754,45	579 637,08
Royalties		100%				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado		50%	50%	50 000,00		618 000,00	636 540,00	655 636,20	675 305,29	695 564,44
Despesas de representação		25%	75%	15 416,67		190 550,04	196 266,54	202 154,54	208 219,17	214 465,75
Limpeza, higiene e conforto		50%	50%	15 000,00		185 400,00	190 962,00	196 690,86	202 591,59	208 669,33
Outros serviços		100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FSE					0,00	5 067 600,12	5 219 628,13	5 376 216,97	5 537 503,48	5 703 628,58

FSE - Custos Fixos	0,00	2 731 817,58	2 813 772,11	2 898 185,27	2 985 130,83	3 074 684,76
---------------------------	-------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

FSE - Custos Variáveis	0,00	2 335 782,54	2 405 856,02	2 478 031,70	2 552 372,65	2 628 943,83
-------------------------------	-------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

TOTAL FSE	0,00	5 067 600,12	5 219 628,13	5 376 216,97	5 537 503,48	5 703 628,58
------------------	-------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

FSE + IVA	0,00	5 067 600,12	5 219 628,13	5 376 216,97	5 537 503,48	5 703 628,58
------------------	-------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

5.4.5 Gastos com Pessoal

A organização do quadro de pessoal necessário ao normal funcionamento do empreendimento, de modo a assegurar níveis adequados na qualidade da prestação de serviços, é condição fundamental ao sucesso do projeto. O Quadro 16 apresenta a evolução do número de colaboradores previstos.

Quadro 16 Pessoal

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Quadro de Pessoal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção						
Gerente Operacional/Gestor Comercial		2	2	2	3	3
Comercial / Marketing						
Coordenador de Operações		1	1	1	1	1
Qualidade						
Encarregado		1	1	2	2	2
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Motorista		3	3	4	4	4
Cozinheira		1	1	1	1	1
Ajudantes		17	22	24	28	28
TOTAL		25	30	34	39	39

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

De acordo com o quadro de pessoal, a empresa prevê aumentar o seu número de efetivos nos próximos anos de acordo com o volume de produção. Assim, o negócio inicia-se com 25 colaboradores, prevendo chegar aos 39 colaboradores nos últimos anos. Estes colaboradores irão auferir uma remuneração base mensal apresentada no Quadro 17 e anual apresentada no Quadro 18.

Quadro 17 Remuneração Base Mensal

Remuneração base mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção						
Gerente		80.000	82.400	84.872	87.418	90.041
Operacional/Gestor Comercial						
Comercial / Marketing						
Coordenador de Operações		50.000	51.500	53.045	54.636	56.275
Qualidade						
Encarregado		40.000	41.200	42.436	43.709	45.020
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Motorista		30.000	30.900	31.827	32.782	33.765
Cozinheira		25.000	25.750	26.523	27.318	28.138
Ajudantes		25.000	25.750	26.523	27.318	28.138

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

Quadro 18 Remuneração Base Anual

Remuneração base anual - TOTAL	2	2015	2016	2017	2018	2019
Colaboradores	014					
Administração / Direcção						
Gerente		2.24	2.30	2.37	3.67	3.78
Operacional/Gestor Comercial		0.000	7.200	6.416	1.563	1.709
Comercial / Marketing						
Coordenador de Operações		700.000	721.000	742.630	764.909	787.856
Qualidade						
Encarregado		560.000	576.800	1.188.208	1.223.854	1.260.570
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Motorista		1.260.000	1.297.800	1.782.312	1.835.781	1.890.855
Cozinheira		350.000	360.500	371.315	382.455	393.928
Ajudantes		5.950.000	7.931.000	8.911.560	10.708.727	11.029.990
TOTAL		11.060.000	13.194.300	15.372.441	18.587.288	19.144.908

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

Os gastos com a segurança social, com os seguros de acidentes de trabalho e com a formação dos colaboradores são apresentados no Quadro 19. Os encargos sobre as remunerações relativos à segurança social é 3% do salário mensal. Assumiu-se um custo com os seguros anualmente de 1% da remuneração mensal. Não se inclui subsídio de alimentação uma vez que todos os colaboradores têm a possibilidade de usufruir do refeitório gratuitamente.

Quadro 19 Outros Gastos

<u>Outros Gastos</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Segurança Social							
Órgãos Sociais							
Pessoal	3,00%		331.800	395.829	461.173	557.619	574.347
Seguros			110.600	131.943	153.724	185.873	191.449
Acidentes de Trabalho	1%						
Subsídio							
Alimentação							
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação			300.000	300.000	500.000	500.000	400.000
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS			742.400	827.772	1.114.898	1.243.492	1.165.796

TOTAL GASTOS COM PESSOAL			11.802.400	14.022.072	16.487.339	19.830.780	20.310.705
---------------------------------	--	--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

Quadro 20 Resumo

<u>QUADRO RESUMO</u>		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remunerações							
Órgãos Sociais							
Pessoal			11.060.000	13.194.300	15.372.441	18.587.288	19.144.908
Encargos sobre remunerações			331.800	395.829	461.173	557.619	574.347
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais			110.600	131.943	153.724	185.873	191.449
Gastos de acção social							
Outros gastos com pessoal			300.000	300.000	500.000	500.000	400.000
TOTAL GASTOS COM PESSOAL			11.802.400	14.022.072	16.487.339	19.830.780	20.310.705

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

O Mapa Resumo dos Custos com o Pessoal (Quadro 20) expressa o resumo dos custos totais com o pessoal ao serviço da empresa, dividido entre gerência e restante pessoal. Os custos com o pessoal revelam um crescimento ao longo dos anos, em virtude da evolução na admissão de novos funcionários e do aumento previsto dos salários, atingindo os 20.310.705 Kz no ano cruzeiro do projeto.

5.4.6 Investimento em Fundo de Maneio

O cálculo do investimento necessário em fundo de maneio, apresentado no Quadro 21, teve como base a regra do equilíbrio financeiro mínimo. Segundo esta regra o equilíbrio é satisfeito quando o grau de liquidez das aplicações é, pelo menos, igual ao prazo de exigibilidade dos fundos utilizados no seu financiamento, ou seja, quando o capital ou ativo circulante é igual ao exigível a curto prazo (Lochard, 2003). Na sua elaboração teve-se como pressupostos um prazo médio de pagamentos aos fornecedores e recebimentos dos clientes de 30 dias e um prazo médio de “stock” de aprovisionamentos de 15 dias.

Quadro 21 Mapa de Investimento em Fundo de Maneio

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria						
Cientes		20.400.000	21.012.000	21.642.360	22.291.631	22.960.380
Inventários		7.650.000	7.879.500	8.115.885	8.359.362	8.610.142
Estado						
TOTAL		28.050.000	28.891.500	29.758.245	30.650.992	31.570.522
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores		15.722.300	16.193.969	16.679.788	17.180.182	17.695.587
Estado		267.283	318.862	371.501	449.193	462.669
TOTAL		15.989.583	16.512.831	17.051.289	17.629.375	18.158.256
Fundo Maneio Necessário		12.060.417	12.378.669	12.706.956	13.021.618	13.412.266
Investimento em Fundo de Maneio		12.060.417	318.252	328.288	314.662	390.649

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

5.4.7 Investimento

Prevê-se a realização de todos os investimentos no ano de 2014, iniciando-se a atividade operacional no ano de 2015. Os investimentos dizem respeito na grande maioria a ativos fixos tangíveis. Estes integram todos os equipamentos e

instalações para o arranque da atividade operacional da empresa, com maior destaque para os equipamentos de carga e transporte e máquinas de fabricação de blocos de “concreto” conforme se apresenta no Quadro 22.

Quadro 22 Mapa de Investimento

Investimento por ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ativos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções	3.500.000					
Equipamento Básico	300.000					
Equipamento de Transporte	20.000.000					
Outros ativos fixos tangíveis	7.000.000					
Total Ativos Fixos Tangíveis	30.800.000					
Ativos Intangíveis						
Projetos de desenvolvimento	1.100.000					
Outros ativos intangíveis						
Total Ativos Intangíveis	1.100.000					
Total Investimento	31.900.000					

Fonte: Adaptado de [www.iapmei .pt](http://www.iapmei.pt)

As depreciações e amortizações relativas aos investimentos previstos são apresentadas no Quadro 23. Para o seu cálculo consideram as seguintes taxas de depreciação: 2% para as construções; 20% para o equipamento básico e de transporte, outros ativos tangíveis e projeto de desenvolvimento.

Quadro 23 Amortizações

Depreciações & Amortizações acumuladas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total Depreciações & Amortizações	7.155.000	7.155.000	7.155.000	7.155.000	130.000	70.000

Depreciações & Amortizações acumuladas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ativos fixos tangíveis	6.880.000	13.760.000	20.640.000	27.520.000	27.650.000	27.720.000
Ativos Intangíveis	275.000	550.000	825.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
TOTAL	7.155.000	14.310.000	21.465.000	28.620.000	28.750.000	28.820.000

Valores Balanço	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	23.920.000	17.040.000	10.160.000	3.280.000	3.150.000	3.080.000
Ativos Intangíveis	825.000	550.000	275.000			
TOTAL	24.745.000	17.590.000	10.435.000	3.280.000	3.150.000	3.080.000

Fonte: Adaptado de [www.iapmei .pt](http://www.iapmei.pt)

É importante realçar que a taxa de amortização dos bens adquiridos apresenta um valor considerável face ao impacto das amortizações dos veículos que possuem um prazo de amortização bastante curto por causa do mau estado das vias.

5.4.8 Fontes de Financiamento

Dependendo dos recursos próprios de que a empresa disponha e dos investimentos que terá que efetuar para o arranque do negócio, a empresa tem necessidade de recorrer a financiamento por terceiros para conseguir concretizar o seu projeto. Relativamente a este projeto considerou-se uma margem de segurança de 2% no cálculo das necessidades de financiamento para suprir eventuais alterações de preços, com um total de 32.538.000 Kz. O Quadro 24 apresenta o mapa de financiamento previsto.

Quadro 24 Mapa de Financiamento

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Investimento	31.900.000	12.060.417	318.252	328.288	314.662	390.649
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	32.538.000	12.301.600	324.600	334.900	321.000	398.500

Fontes de Financiamento	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Meios Libertos		31.318.750	30.970.545	30.495.541	27.024.796	27.887.924
Capital	4.880.700					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	27.657.300					
TOTAL	32.538.000	31.318.750	30.970.545	30.495.541	27.024.796	27.887.924

Fonte: Adaptado de [www.iapmei .pt](http://www.iapmei.pt)

Consoante o tipo de projeto, a fase em que se encontra e os montantes de investimento necessários, existem formas distintas de financiamento disponíveis. Neste caso a empresa recorre ao financiamento por empréstimo bancário. Assim, prevê-se o financiamento do negócio através de um

empréstimo bancário de 85% do montante do investimento e os restantes 15% correspondem à participação os sócios, possibilitando assim investir sob efeito da alavancagem, embora o seu peso não seja muito significativo. O financiamento bancário é por um período de 4 anos com uma taxa de juro de 25% ao ano.

5.4.9 Plano de Financiamento

Uma vez determinado o montante do investimento necessário, haverá que reunir os meios financeiros (capitais) indispensáveis à sua cobertura. O empreendedor, antes de efetuar uma escolha entre os diferentes meios de financiamento à disposição da empresa, deverá ter em mente que uma boa gestão exige que se pratique o princípio da racionalidade económica, isto é, que se minimizem os custos para atingir os objetivos. Ora, neste caso, os meios postos à disposição da empresa são os capitais, logo a sua utilização deve ser racional pois, quer eles pertençam aos sócios, quer sejam emprestados, há que pagar dividendos ou encargos financeiros.

Quadro 25 Plano de Financiamento

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Investimento	31.900.000	12.060.417	318.252	328.288	314.662	390.649
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	32.538.000	12.301.600	324.600	334.900	321.000	398.500

Fontes de Financiamento	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos	0	31.318.750	30.970.545	30.495.541	27.024.796	27.887.924
Capital	4.880.700					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	27.657.300					
Subsídios						
TOTAL	32.538.000	31.318.750	30.970.545	30.495.541	27.024.796	27.887.924

Tendo em conta os valores recebidos e pagos assim como os respetivos prazos, foi elaborado o plano de financiamento e orçamento financeiro, apresentado nos Quadros 25 e 26.

Quadro 26 Orçamento Financeiro

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	0	44 330 000	43 794 300	43 063 524	41 506 609	42 866 806
Capital Social (entrada de fundos)	4 880 700					
Outros instrumentos de capital		0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	27 657 300	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	0	0	0	0	0	0
Proveitos Financeiros	0	59 365	202 925	352 031	485 773	682 700
Total das Origens	32 538 000	44 389 365	43 997 225	43 415 556	41 992 382	43 549 506
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	31 900 000	0	0	0	0	0
Inv. Fundo de Maneio	0	12 060 417	318 252	328 288	314 662	390 649
Imposto sobre os Lucros		10 581 556	11 001 485	11 353 137	11 415 640	14 957 882
Reembolso de Empréstimos	0	6 914 325	6 914 325	6 914 325	6 914 325	0
Encargos Financeiros	0	6 941 982	5 206 487	3 470 991	1 735 496	0
Total das Aplicações	31 900 000	36 498 280	23 440 548	22 066 740	20 380 122	15 348 531
Saldo de Tesouraria Anual	638 000	7 891 085	20 556 676	21 348 816	21 612 260	28 200 976
Saldo de Tesouraria Acumulado	638 000	8 480 727	28 989 282	50 290 212	69 396 073	97 528 635
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	638 000	8 480 727	28 989 282	50 290 212	69 396 073	97 528 635
Soma Controlo	0	0	0	0	0	0

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

O projeto apresenta valores de tesouraria bastante consideráveis a partir do terceiro ano.

5.4.10 Demonstração de Resultados Previsionais

A demonstração de resultados líquidos evidência a formação dos resultados (lucros ou prejuízos) num determinado período (entre dois balanços). É um documento de avaliação do desempenho económico no referido período. Avalia-se, através dele, a rentabilidade dos capitais investidos representados no balanço, em suma, a eficiência económica da Empresa.

O Quadro 26 apresenta os resultados previsionais do projeto até 2019. Assim, relacionando os rendimentos com os gastos incorridos, conclui-se que no

primeiro ano a atividade apresenta um resultado líquido negativo, substancialmente devido aos juros dos empréstimos bancários. No entanto, a partir do segundo ano já se consegue obter um resultado positivo, o que significa que a atividade principal do projeto é viável.

Quadro 27 Demonstração de Resultados Previsionais

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	0	244 800 000	252 144 000	259 708 320	267 499 570	275 524 557
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	0	183 600 000	189 108 000	194 781 240	200 624 677	206 643 418
Fornecimento e serviços externos	0	5 067 600	5 219 628	5 376 217	5 537 503	5 703 629
Gastos com o pessoal	0	11 802 400	14 022 072	16 487 339	19 830 780	20 310 705
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e imposts)	0	44 330 000	43 794 300	43 063 524	41 506 609	42 866 806
Gastos/reversões de depreciação e amortização	0	7 155 000	7 155 000	7 155 000	7 155 000	130 000
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	0	37 175 000	36 639 300	35 908 524	34 351 609	42 736 806
Juros e rendimentos similares obtidos	0	59 365	202 925	352 031	485 773	682 700
Juros e gastos similares suportados	0	6 941 982	5 206 487	3 470 991	1 735 496	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	0	30 233 018	31 432 813	32 437 533	32 616 114	42 736 806
Imposto sobre o rendimento do período	0	10 581 556	11 001 485	11 353 137	11 415 640	14 957 882
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	0	19 651 461	20 431 329	21 084 397	21 200 474	27 778 924

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

5.4.11 Balanço previsional

O Balanço é entendido como sendo um documento contabilístico que expressa a situação patrimonial de uma Empresa, em determinada data.

O conjunto de bens e direitos constitui o ativo. O conjunto das obrigações constitui o passivo. O capital próprio e o passivo representam, afinal, as origens de capital e o ativo das respetivas aplicações. O Quadro 28 apresenta o Balanço previsional final para cada um dos anos do horizonte temporal em análise.

Quadro 28 Balanço Previsional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO						
Ativo Não Corrente	24.745.000	17.590.000	10.435.000	3.280.000	3.150.000	3.080.000
Ativos fixos tangíveis	23.920.000	17.040.000	10.160.000	3.280.000	3.150.000	3.080.000
ativos Intangíveis	825.000	550.000	275.000			
ativo corrente	0	29.588.745	50.938.800	73.106.475	93.105.083	122.157.175
Inventários	0	7.650.000	7.879.500	8.115.885	8.359.362	8.610.142
Clientes	0	20.400.000	21.012.000	21.642.360	22.291.631	22.960.380
Caixa e depósitos bancários		1.538.745	22.047.300	43.348.230	62.454.090	90.586.653
Resultado líquido do período	14.096.982					
TOTAL ACTIVO	38.841.982	71.846.276	86.306.456	101.366.637	123.318.375	152.769.672
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	4.880.700	4.880.700	4.880.700	4.880.700	4.880.700	4.880.700
Reservas		0	19.651.461	40.082.790	61.167.187	86.933.910
Resultado líquido do período		19.651.461	20.431.329	21.084.397	25.766.724	27.817.924
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	4.880.700	24.532.161	44.963.490	66.047.887	91.814.610	119.632.534
PASSIVO						
Passivo não corrente	27.657.300	20.742.975	13.828.650	6.914.325		
Financiamentos obtidos	27.657.300	20.742.975	13.828.650	6.914.325		
Passivo corrente	6.303.982	26.571.139	27.514.316	28.404.425	31.503.764	33.137.138
Fornecedores		15.722.300	16.193.969	16.679.788	17.180.182	17.695.587
Estado e Outros Entes Públicos		10.848.839	11.320.347	11.724.637	14.323.583	15.441.551
Financiamentos Obtidos	6.303.982					
TOTAL PASSIVO	33.961.282	47.314.114	41.342.966	35.318.750	31.503.764	33.137.138
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	38.841.982	71.846.276	86.306.456	101.366.637	123.318.375	152.769.672

Fonte: Adaptado de [www.iapmei .pt](http://www.iapmei.pt)

A análise do mapa mostra que o Capital Próprio apresenta um crescimento ao longo dos anos explicado pelos bons resultados expectáveis, sendo assim possível canalizar esses valores para reservas.

5.4.12 Cash-flow Operacionais

Para analisar a viabilidade económico-financeira elaborou-se o Mapa do *Cash-Flow* apresentado no Quadro 29. Para o cálculo dos meios libertos foi considerada a soma entre o resultado líquido, as depreciações e os encargos financeiros.

Quadro 29 Mapa do *Cash-Flow*

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	0	24 163 750	23 815 545	23 340 541	22 328 546	27 778 924
Depreciações e amortizações	0	7 155 000	7 155 000	7 155 000	7 155 000	130 000
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	0	31 318 750	30 970 545	30 495 541	29 483 546	27 908 924
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	0	-12 060 417	-318 252	-328 288	-314 662	-390 649
CASH FLOW de Exploração	0	19 258 333	30 652 293	30 167 253	29 168 884	27 518 275
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-31 900 000	0	0	0	0	0
Free cash-flow	-31 900 000	19 258 333	30 652 293	30 167 253	29 168 884	27 518 275
CASH FLOW acumulado	-31 900 000	-12 641 667	18 010 626	48 177 879	77 346 764	104 865 039

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

5.4.13 Principais Indicadores

A informação financeira é fundamental para as diferentes partes interessadas na boa gestão da Empresa, nomeadamente gestores, credores, trabalhadores e suas organizações, investidores, Estado e eventualmente, clientes. A informação abaixo apresentada nos ajuda a compreender do ponto de vista financeiro a viabilidade do projeto. O Quadro 30 apresenta um conjunto de indicadores ou rácios económico-financeiros relativos ao projeto.

A sua análise indica-nos uma rendibilidade do ativo, dos capitais próprios e do investimento bastante satisfatórios.

Quadro 30 Indicadores Económico-Financeiro (Valores em Kz)

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Return On Investment (ROI)</i>	-36%	30%	29%	26%	26%	22%
Rendibilidade do ativo	-18%	57%	53%	45%	42%	33%
Rotação do ativo	0%	375%	363%	325%	275%	213%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-289%	80%	45%	32%	28%	23%

INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	13%	33%	65%	83%	94%	93%
Solvabilidade Total	114%	152%	196%	270%	405%	467%
Cobertura dos encargos financeiros	-103%	536%	704%	1035%	2384%	!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	0,00	2,15	2,50	2,88	3,02	3,74
Liquidez Reduzida	0,00	1,83	2,19	2,58	2,75	3,48

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	0	56.132.400	57.816.372	59.550.863	61.337.389	63.177.511
Grau de Alavanca Operacional	0%	151%	158%	166%	148%	148%
Grau de Alavanca Financeira	51%	123%	117%	111%	104%	100%

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

Ao longo do tempo a empresa apresenta um aumento da sua autonomia financeira perante terceiros, diminuindo, assim, substancialmente o seu endividamento. A estrutura de endividamento apresenta um carácter predominantemente de longo prazo, isto é, tem um maior endividamento a longo prazo do que a curto prazo. Por outro lado, o pagamento das dívidas está devidamente assegurado, quer a longo prazo (índices de solvabilidade muito elevados) quer a curto prazo (índices de liquidez superiores a 1).

5.4.14 Avaliação do Projecto

A avaliação do projeto é aqui apresentada em três formas fundamentais: valor atual líquido, taxa interna de rentabilidade e *payback period*

A avaliação segundo o valor atual líquido resulta do somatório dos *cash-flows* líquidos atualizados a uma taxa que na perspetiva do investidor seja resultante do somatório da taxa de remuneração de uma aplicação sem risco

com um prémio de risco que o investidor entenda como a sua remuneração mínima, no projeto em causa considerou-se uma taxa de 25%. Nesta perspetiva o *cash-flow* refere-se aos meios libertos em relação ao Capital Próprio. Nesta perspetiva o *cash-flow* refere-se aos meios libertos, *cash-flow* do projeto, apresentado no Quadro 29.

A avaliação segundo o Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) dá-nos taxa de atualização para a qual o *cash-flow* é igual a zero. O critério do *Payback Period*, ou período de recuperação, indica o tempo necessário para recuperar a totalidade do capital investido.

Os valores apresentados no Quadro 31 mostram um valor atual líquido de 38.520.546 Kz, uma TIR de 73.41% e um período de recuperação do capital de 2 anos. Estes valores indicam uma elevada rentabilidade do projeto para os investidores, ou seja, para os sócios Jorge Manuel e Cândido Candando.

Quadro 31 Análise de Viabilidade Económico-Financeira

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow	- 31.900.000	19.258.333	30.652.293	30.167.253	26.710.134	27.497.275
Taxa de juro de ativos sem risco	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Prémio de risco de mercado	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Taxa de atualização	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Fator de atualização	1	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328
Fluxos Atualizados	- 31.900.000	15.406.667	19.617.467	15.445.634	10.940.471	9.010.307
Fluxos Atualizados acumulados	- 31.900.000	- 16.493.333	3.124.134	18.569.768	29.510.239	38.520.546
Valor Atual Líquido (VAL)	38.520.546					
Taxa Interna de Rendibilidade	73,14%					
Pay-Back period	2	Anos				

Fonte: Adaptado de www.iapmei.pt

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusões

A criação de um novo negócio, para além de ser uma iniciativa empreendedora de realce, é, ao mesmo tempo, um contributo valioso para o crescimento económico e para a redução do desemprego de um país.

No presente trabalho foi elaborado de um plano de negócios para a criação de uma fábrica de blocos de “concreto” no município de Cacuso, província de Malange. Este projeto constitui uma abordagem estratégica para a empresa “Pedra de Esquina Construções”, LTD. atendendo ao ramo em que está inserida. A empresa pretende promover o negócio de uma forma interligada e complementar com as suas atuais atividades no domínio da construção civil e obras públicas.

O negócio segue uma estratégia interna de diversificação das atividades da empresa com vista à sua sustentabilidade, aproveitando uma oportunidade de negócio que algumas empresas de construção civil enfrentam. Esta estratégia foi definida após uma análise detalhada do meio envolvente externo e interno da empresa e das suas potencialidades e limitações. A análise do meio envolvente geral externo debruçou-se sobre os fatores relativos ao contexto político-legal, económico, sociocultural e tecnológico, isto é, aplicou-se a metodologia da análise PEST, cujos resultados indicaram um ambiente bastante favorável. Salientam-se o incentivo governamental ao setor da construção, a elevada taxa de crescimento económico de Angola, a diminuição da taxa de juro e de desemprego, a existência de uma população jovem, com maior educação e com mobilidade social. Devem ser também destacados os fatores como a existência de novo plano rodoviário, a inovação tecnológica nos materiais de construção assim como a redução do preço destas tecnologias.

A análise do meio envolvente específico, utilizando o método das “5 forças de Porter”, indicou que os fatores de competitividade da empresa “Pedra de Esquina Construções”, LTD. na indústria em que se insere são bastante positivos. Ficou demonstrado que a concorrência atual e potencial são baixas assim como a pressão dos produtos ou serviços substitutos. Igualmente baixo é

o poder negocial dos clientes, enquanto o poder negocial dos fornecedores foi identificado como médio.

Da análise interna da empresa destacaram-se os aspetos positivos como o perfil altamente qualificado, a experiência e profundo conhecimento do sector da construção civil em Angola dos principais promotores do projeto. A estrutura organizacional da empresa e a localização futura da futura fábrica de blocos são também aspetos relevantes.

Após estas análises, foram identificadas, numa matriz SWOT, as oportunidades, as ameaças, as forças e as fraquezas da empresa que também serviu de base à definição da estratégia do negócio a implementar.

A descrição técnica do projeto evidenciou as características específicas do “novo” produto, os recursos humanos e materiais necessários para a “Pedra de Esquina Construções”, LTD. disponibilizar o produto junto dos seus clientes assim como a nova dinâmica organizacional a concretizar.

Na análise económica e financeira identificaram-se os custos com os investimentos necessários, os custos operacionais, nomeadamente com os recursos humanos e fornecimentos de bens e serviços e os custos de financiamento. Com base no balanço previsional, na demonstração de resultados previsional e nos indicadores financeiros calculados a partir do *cash-flow* do projeto a viabilidade do projeto foi avaliada. Um valor atual líquido de 38.520.546 Kz, uma taxa interna de rendibilidade de 73.41% e um período de recuperação do capital de 2 anos apresentados sustentam confortavelmente a viabilidade económica e financeira do projeto.

Os valores destes indicadores assim como dos rácios de análise dos balanço previsional e da demonstração de resultados refletem uma forte rendibilidade da empresa e investimento, permitindo-nos ainda prever que a empresa PEC, LTD. não terá dificuldades em satisfazer os seus compromissos financeiros.

Assim, sob o ponto de vista da análise económico – financeira, o projeto demonstra elevado interesse, como se pode comprovar pelos amplos resultados de exploração espelhados desde o primeiro ano de atividade e pelos elevados rácios não só económicos, como financeiros e de rendibilidade, permitindo à empresa uma capacidade significativa para remunerar o investimento total.

Os pressupostos e valores previsionais nestas projeções refletem a experiência de empresas semelhantes. Estes números sustentam confortavelmente a viabilidade económica e financeira do projeto.

Aos valores previsionais obtidos deveremos associar as habilitações e experiência dos seus promotores Jorge Manuel e Cândido Candando, que irão conferir qualidade de gestão, capacidade de liderança, qualidade técnica e preenchimento das necessidades exigidas por um mercado local maioritariamente constituído por classe baixa, média, média baixa, ávida de soluções habitacionais alternativas, principalmente no que diz respeito à materiais para construção de habitação social.

6.2 Limitações

No âmbito das limitações de investigação do tema é importante realçar as dificuldades no acesso às fontes de informação, principalmente, as estatísticas nacional, ministeriais e do sector da construção civil, bem como, a inexistência de organismos de emissão de normas técnicas sobre blocos de concreto, daí, o recurso às normas estrangeiras como no caso as do Brasil.

6.3 Sugestões para Estudos Futuros

Futuramente, o presente estudo pode ser enriquecido com a elaboração de um plano de ambiental de gestão de resíduos, face as externalidades que um projecto desta natureza pode provocar para os habitantes que vivem nas redondezas do projecto. Principalmente, uma definição de como será feito o tratamento das águas residuais e o impacto de outros componentes químicos para a saúde dos trabalhadores.

Outrossim, sugere-se a actualização das componentes económicas para que estejam em conformidade com a realidade actual.

BIBLIOGRAFIA

- Araújo, A. J. M. (2003). *Manual de Análise de Projetos de Investimentos*, 2ª ed. Editora Rei dos Livros, Lisboa.
- Banco Nacional de Angola (2013). *Relatório e Contas do Banco Nacional de Angola de 2012*. (disponível em <http://www.bna.ao/uploads/%7B3871f8a8-1125-4702-a8b1-9504fd01e3c4%7D.pdf>)
- Banco Nacional de Angola (2011). *Relatório & Contas - 2010*. (disponível em <http://www.bna.ao/uploads/%7B58ba8587-d91b-47de-be21-ab0f9fc580a5%7D.pdf>)
- Barros, Carlos, (2000). *Decisões de Investimento e Financiamento de Projectos*, 3ª Ed., Edições Sílabo, Lda, Lisboa.
- Barros, H.P.P., (2002). *Análise de Projecto de Investimento*, 4ª Ed., Edições Sílabo, Lda, Lisboa.
- Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C., (1998). *Princípios de Finanças Empresariais*, 5ª Ed., Lisboa: Editora McGraw-Hill Portugal.
- Cassar, Gavin, (2004). "The financing of business start-ups", *Journal of Business Venturing*, Elsevier, 19(2), 261-283.
- Cebola, António, (2011). *Projectos de Investimento de Pequenas e Médias Empresas*, Edições Sílabo, Lda, Lisboa.
- Deloitte, (2010). *Re-Search: 10 Fatores de Competitividade do Setor Imobiliário Angolano*, (disponível em http://www.escom-group.eu/folder/imprensa/ficheiro/40_PR_Estudo_01072010.pdf).
- Dornelas, J.C. A. (2000). *Manual de Elaboração de Plano de Negócios para Micro, Pequena e Média Empresa*, (disponível em

http://www.incubadorarevap.com.br/download/plano_neg_estrutura.doc
c).

Direcção de Estudos e Planeamento, (2006), *Estratégia Nacional de Combate à Pobreza*, Ministério do Planeamento da República de Angola.

Filho José, Blocos de concreto para alvenaria em construções industrializadas. Tese (Doutoramento em Engenharia de Estruturas) – Universidade de São Paulo, p. 71 e 72. 2007.

Finch, Brian, (2010). *Como Elaborar um Plano de Negócios*. SmartBook. Lisboa

Global Entrepreneurship Monitor, (2008). *GEM 2008 Global Report – Angola*, (disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/download/276>).

Global Entrepreneurship Monitor, (2013). *GEM 2012 Global Report* (disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>).

Jesus, Juliana Envagelista, (2009). *Inovar para Prosperar, Alinhando Recursos e Acções para Atingir Metas*, Reino Editorial, Brasil.

Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V. (2010). *Manual de Competências de Negócios da TES (2008-2010)*. Universidade de Aveiro. Disponível em http://www.epaveiro.edu.pt/epeu/projectos/tes/images/Business_Manual_pt.pdf

Leggerini, Maria Regina Costa, (2008), *Sistemas Estruturais*, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil.

Martins, A. (2004). *Introdução à Análise Financeira das Empresas*. VidaEconómica. Porto

Ministério do Planeamento da República de Angola, (2005). Programa Geral do Governo 2005-2006. (disponível em http://www.minfin.gv.ao/fsys/Programa_Geral_do%20Governo_2005-2006.pdf).

Ministério do Planeamento da República de Angola, (2011). *Inquérito Integrado sobre o Bem-Estar da População, 2011*, (disponível em http://www.childinfo.org/files/Angola_IBEP_2008-09_Relatorio_de_Tabelas_Vol2_Por.pdf).

Nabais e Godinho, (2004). *O Meu Guia Empresarial*, Platano Editora, Lisboa.

Nelson e Economy,(2003). *Gestão Para Totós*, Porto Editora.

Neves, João Carvalho, (1996). *Análise Financeira-Técnicas Fundamentais*, Texto Editora, Lisboa.

Neves, J.C. (2004). *Análise Financeira: Técnicas Fundamentais*. 15ª Ed. Texto Editora, Lisboa.

Normas Brasileiras, 6136, (2007). *Normas dos Blocos de Concreto*. (Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/138338731/NBR-6136-2007-pdf>

Saias, Luis; Carvalho, Rui de; Amaral, Maria do Céu (2006) *Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira*, 5ª Ed., Lisboa: Universidade Católica Editora.

Santiago, Carlos,(Plano Oficial de Contabilidade Comentado, Portugal, Texto Editores, Lda, 2008

Silva, E.S. e Queirós, M. (2010). *Gestão Financeira: Análise de Investimentos*. VidaEconómica, Porto.

Soares, João O.; Fernandes, Artur V.; Marçó, Américo A.; Marques, João P. P. (2007). *Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*, 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.

Saraiva, A. C. P.e Borrego, J. L. S.(2007). *Estratégia nas Organizações*. Apostila retirada Instituto Superior de Engenharia de Coimbra p.03.

Zunido A. e Magalhães, G.(2006). *Análise Financeira de Projetos de Software (VAL, TIR, PRI)*. Universidade do Algarve (disponível em <http://deei.fct.ualg.pt/~a14073/licenciatura+informatica/engenharia+de+software/analise+financeira+de+projectos+documentacao.pdf>)

Outros Websites Consultados

<http://www.anpad.org.br>
[http:// www.respostatécnica.br](http://www.respostatécnica.br)
<http://www.scielo.br>
[http:// www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)
[http:// www.inss.gv.ao](http://www.inss.gv.ao)
<http://www.info-angola.ao>
<http://www.ifdep.pt/ifdep2.html>